SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCACIÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACION BÁSICA

PROYECTO DE APOYO A LA CALIDAD EDUCATIVA

(PACE)

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYETO EDUCATIVO DE CENTRO (PEC)

Elaborado por: ***Rosa Divina Oviedo y Ángela Abreu***

Santo Domingo R. D.

Noviembre 2004

Elaborado por:

Rosa Divina Oviedo
Consultora del Subcomponente de Gestión y Capacitación

Ángela Abreu
Técnica Nacional de la Dirección General de Educación Básica
Componente Aumento de la Equidad Educativa en Áreas Urbano-Marginales

Revisada por:

Directora de la Dirección General de Educación Básica
Mercedes Hernández Caamaño

Revisada por:
Lic. Ancell Scheker y Lic. Magda Pepén Peguero

Equipo Técnico Nacional, Regional y Distrital.
Componente Aumento de la Equidad Educativa en Áreas Urbano-Marginales

Índice

I. INTRUDUCCIÓN



La Secretaría de Estado de Educación, en el marco del Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica (OC-DR/ 1429) desarrolla un componente dirigido a escuelas de zonas urbano-marginales, denominado Proyecto de Apoyo a la Calidad Educativa (PACE).

El propósito del proyecto PACE al finalizar la primera fase de ejecución de cuatro años pretende aumentar el nivel de aprendizaje en lengua y matemática de los estudiantes del sector urbano marginal, especialmente, en planteles con tasas de repitencia superior al 10 % en el tercer grado de la enseñanza básica.

Para el cumplimiento del propósito planteado es necesario alcanzar los siguientes resultados:

- Docentes utilizan nuevas metodologías de enseñanza, mejoran los contenidos curriculares y mejoran la planificación educativa.
- Supervisores, técnicos del Distrito y la Regional mejoran su capacidad de acompañamiento pedagógico.
- Alumnos y alumnas en riesgos educativos reciben refuerzo pedagógico y mayor tiempo efectivo de aprendizaje.
- Alumnos y alumnas con sobre edad son promovidos al grado apropiado.

Para el logro de estos resultados cada centro educativo que forma parte del Proyecto PACE realizará reflexiones sobre tres procesos fundamentales: ¿Quiénes son? ¿Qué quieren lograr? ¿Cómo se organizan? Esta reflexión y construcción posibilitará a los centros educativos incorporados al Proyecto planificar de forma estratégica y a largo plazo el logro de su misión y su visión como espacio de formación educativa.

Esta Guía será una herramienta de apoyo para los centros educativos en la construcción del Proyecto Educativo de Centro (PEC). En la misma aparece su fundamentación conceptual, los componentes del Proyecto Educativo de Centro, estrategias, pasos para su elaboración y procesos de ejecución en la práctica cotidiana de la escuela.

Para la construcción del Proyecto Educativo de Centro (PEC), se organizaran encuentros de reflexión, discusión y socialización con los directores/as, subdirectores/as de de los centros PACE y técnicos/as de los distritos y regionales donde se irán analizando y discutiendo las estrategias y actividades para la construcción de los diferentes componentes del PEC hasta formar el documento completo, junto a los equipos docentes y representantes de las Juntas de Centro.

II. ¿Qué es el Proyecto Educativo de Centro?



El Proyecto Educativo de Centro (PEC) es más que un documento para guardar en los archivos de los centros educativos, son procesos, procedimientos, reglamentos, objetivos, valores, principios y concepciones de una institución educativa. Es el corazón del centro educativo, la expresión de su razón de ser evidenciada en la misión y la filosofía que fundamenta el quehacer educativo. Se constituye en una herramienta que define el camino a seguir, que expresa la planificación de futuro comunicada en la visión y los objetivos estratégicos.

La sociedad actual demanda de grandes cambios en la gestión educativa, lo cual supone encontrar la identidad misma de cada Centro Educativo, que tiene que transformarse para responder a los nuevos tiempos. Por esta razón, se debe tomar la decisión de recorrer el camino que conlleve a crear cambios efectivos que hagan de la escuela un espacio real de prácticas de la democracia donde los diferentes actores y actrices participen.

En este sentido, el Proyecto Educativo de Centro (PEC) es un instrumento de referencia para encontrar la razón y la justificación de las decisiones que deben tomarse en el centro, es también un instrumento abierto, susceptible de revisión y mejora constante, elaborado y desarrollado de forma colaborativa y participativa.

El PEC sintetiza una propuesta de actuación del Centro, explicitando sus principios y convicciones, sus señas de identidad, los propósitos que pretende y la estructura organizativa que utiliza para lograrlos, se elabora y aplica de forma democrática y participativa, nace del consenso y responde a influencias de los intereses de la comunidad educativa, asume un carácter prospectivo, se fundamenta en su coherencia interna y está centrado en las necesidades de los y las estudiantes, es el marco de referencia para el diseño y el desarrollo del currículo del centro, entre otros.

En este proceso el director o directora desempeña un rol fundamental ya que es un/a conductor/a y armonizador/a de voluntades, capacidades y recursos que debe utilizar en la elaboración y ejecución del PEC.

El PEC nos invita a reflexionar sobre tres grandes preguntas que se constituyen en los pilares de la institución:

- ✓ ***¿Quiénes Somos?*** definiendo los rasgos de identidad, los orígenes del centro, las características internas, el contexto externo en el que se desarrolla. Expresa las concepciones, principios y valores que fundamentan las actividades y los procesos pedagógicos, comunica lo que creemos y la razón que motiva la existencia de la institución.

- ***¿Qué queremos?*** Esta pregunta da respuesta a la planificación de futuro, a la visión de la institución, desarrolla las líneas y acciones estratégicas que mostrarán el camino a seguir, expresados en unos objetivos por dimensiones: pedagógica, administrativa, gestión del centro, relaciones familia comunidad.

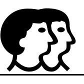
- ***¿Cómo nos organizamos?*** Da respuesta a las normas, reglas, proceso y procedimientos que permiten un sistema de relaciones fluido, bajo criterios comunes y claramente establecidos por el grupo que convive en el día a día de la institución.

Optimizar la labor educativa se constituye en uno de los mayores desafíos para los centros educativos de nuestro país, se hace necesario introducir en el sistema herramientas y estrategias que permitan generar una visión más global, integral y a largo plazo de la labor educativa. De esta manera poder disponer de procedimientos que nos señalen la ruta a seguir, acuerdos comunes que garanticen el clima de relaciones y en especial objetivos de largo plazo que nos ayuden a diseñar y organizar los planes y programas de corto plazo.

La cultura del inmediatismo, del ahora, del presente, se convierte en un enemigo de la integralidad, la coherencia, y la sistematización del quehacer pedagógico. Los planes a largo plazo son una necesidad inminente en los centros educativos dominicanos, la planificación global traza el camino a seguir, señala las posibles estrategias a utilizar y optimiza los recursos y las oportunidades.

Son Proyectos Educativos de Centro planificaciones estratégicas de largo plazo, con visión global, que expresan la esencia, el quehacer y el camino a seguir de los diferentes niveles y componentes que se pueden constituir en herramientas fundamentales para el desarrollo del centro educativo.

III. ¿Cuáles son los componentes del PEC?

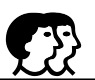


COMPONENTES DEL PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO (PEC)

PEC

- **¿Quienes Somos?**
  - ✓ Contextualización
  - ✓ Historia del centro
  - ✓ Características
  - ✓ Misión
  - ✓ Filosofía:
    - Valores y principios
    - Enfoque pedagógico:
      - Concepto de aprendizaje
      - Concepto de enseñanza
      - Estrategias de enseñanza
      - Perfil del ser humano que se quiere formar.
- **¿Qué queremos?**
  - ✓ Visión
  - ✓ Propósitos Estratégicos
- **¿Cómo nos organizamos?**
  - ✓ Organigrama
  - ✓ Manuales de funciones
  - ✓ Reglamentos institucionales
  - ✓ Sistema de relaciones
  - ✓ Manual de procedimientos
- **Sistema de evaluación del Proyecto Educativo de Centro (PEC)**
  - ✓ Criterios de Evaluación
  - ✓ Estrategias y actividades de Evaluación del PEC

IV. ¿Cómo elaborar el PEC?



4.1 FASES DE ELABORACIÓN

4.1.1 MOTIVAR AL EQUIPO DOCENTE SOBRE SU ELABORACIÓN

La fase de motivación es un momento previo pero necesario antes de iniciar la elaboración del PEC. Un equipo motivado, consciente del por qué y el para qué de la construcción y la experimentación de este proceso puede aportar sus habilidades, sugerencias y saberes, además de sentirse parte fundamental del mismo y comprometerse con su ejecución.

4.1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

Es una fase de identificación y diagnóstico de las experiencias, necesidades y dificultades del proceso educativo del centro. Será necesario para la construcción del Proyecto Educativo de Centro identificar dichas necesidades, dificultades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas desde todos los componentes del proceso, posibilitando a los actores y actrices tomar conciencia de la situación del centro educativo y construir estrategias de solución o de mejoramiento.

La opinión y participación de los diferentes actores y actrices del proceso educativo y de la comunidad, son dos criterios fundamentales y a partir de sus aportes se debe generar la construcción del PEC.

Determinar y analizar la situación del centro educativo será el punto de partida para organizar la planeación estratégica institucional y construir los objetivos estratégicos de la mismas en diferentes dimensiones: **Pedagógica** (proceso de enseñanza y aprendizaje) **Administrativa** (infraestructura, recursos, materiales) **Personal del centro** (comunicación integración, participación) **Familia comunidad** (tipos de relaciones, integración, participación), y otras que sean establecidas por el grupo.

4.1.3 REFLEXIÓN Y CONSTRUCCIÓN EN EQUIPO DE LOS PILARES DEL PEC

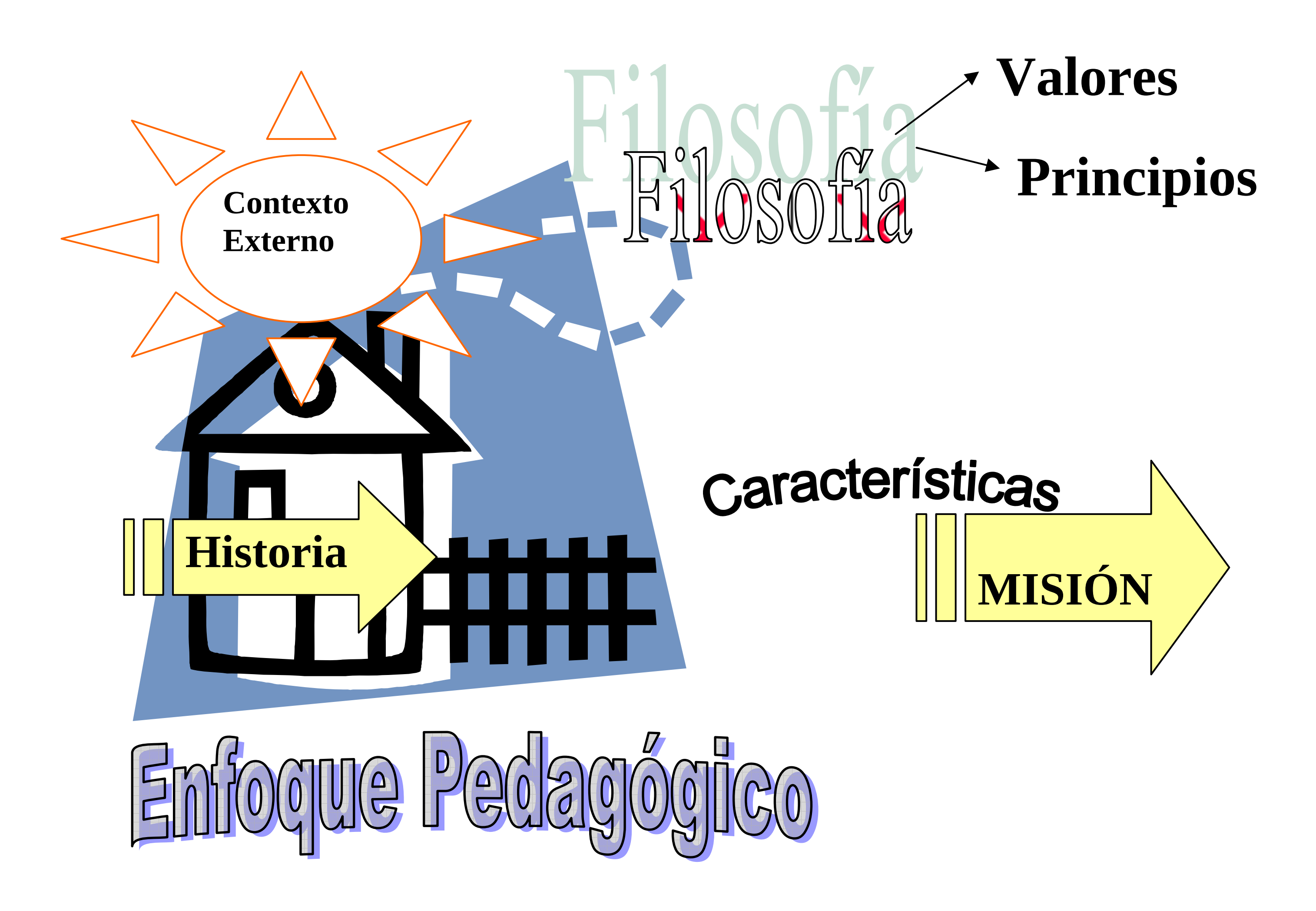
Esta es la fase de elaboración de los diferentes componentes del PEC. Es el momento de organizar grupos de trabajo, cronograma de actividades para la elaboración y socialización de sus componentes. En esta fase todos y todas participan y aportan sus ideas y sugerencias sobre cada uno de los pilares del PEC: ¿Quiénes somos? ¿Qué queremos? y ¿Cómo nos organizamos en el centro?

Se forman equipos responsables de la redacción de los diferentes componentes y dichos productos se socializan para discutir, analizar y proponer lo que se quiere expresar en el documento del PEC.

4.2 CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO

4.2.1 ¿QUIÉNES SOMOS?

Es el momento de definir los rasgos de identidad del centro, su contexto, su historia, sus características, la filosofía expresada en: los valores, principios, perfil del ser humano, estilos, enfoques de enseñanza y concepción de aprendizaje, definiendo con claridad la misión o razón de ser del centro educativo.



4.2.1.1 CONTEXTUALIZACIÓN

La contextualización nos ofrece un marco de referencia, nos brinda un panorama completo y real del centro educativo. Expresa los ***componentes externos del centro***, las condiciones y cultura comunitaria en la que esta inmerso.

Analizar el contexto e identificar características del mismo es una estrategia y herramienta importante y necesaria pero se debe cuidar de no colocar datos innecesarios, poco relevantes, además de evitar la solicitud de datos que se tienen o se han solicitado a las familias.

1. Objetivos

- ✓ Identificar las características socioeconómicas, culturales y políticas para crear estrategias pedagógicas y organizacionales coherentes con el mismo.
- ✓ Dar respuesta a las necesidades y dificultades del medio, utilizar sus recursos naturales y sociales como herramientas y recursos educativos.
- ✓ Crear estrategias efectivas de intervención.

2. Utilidad

Definir el contexto permite tener una visión clara de la procedencia de los y las estudiantes y sus familias, identificar la diversidad de recursos naturales, sociales y culturales, ubicar geográficamente al centro, además de determinar las oportunidades y las amenazas que rodean al centro educativo.

Permite construir estrategias y establecer contenidos curriculares que respondan al contexto, conocer las diferentes instituciones que son parte de la comunidad y pueden colaborar con el centro y con las cuales se pueden establecer alianzas estratégicas.

3. Contenidos

Para su elaboración se parte de un análisis del contexto, el cual consiste en identificar y examinar datos, informaciones y evidencias relativas a:

- ➢ El entorno Social y Cultural en el que está inmerso y del que forma parte el centro.
    - o Características de la zona, barrio o sector.
    - o Situación Socioeconómica de las familias: laboral, educativa, otros.
    - o Prácticas de esparcimiento y/o culturales: espacios de distracción, costumbres, celebraciones, ritos. (Recuerda que no estás construyendo la historia del sector o el barrio sino el contexto del centro, por lo que sólo se deben nombrar los elementos más importantes).
    - o Relaciones con otras instituciones o grupos de la comunidad.
    - o Asistencia Médica.
    - o Animación Sociocultural.
    - o Centros Culturales y de Recreo.

- Características del ambiente natural de la zona.

Un mapa del contexto puede ayudar al levantamiento de las característica del barrio o sector y expresar aquellos aspectos que puedan influir en el centro: condiciones socioeconómicos, expresión de la vida laboral, tipos de viviendas, sistema de relaciones, medios de comunicación, vías de comunicación, medios de transportes, inventario de recursos naturales, servicios públicos y privados, instituciones barriales, mapa físico del barrio (ubicar la escuela y señalar la procedencia de los y las estudiantes) expresiones culturales (bailes, música, celebraciones, juegos, tipo de recreación.

4. Actividades para la elaboración de la Contextualización

La información sobre el contexto se puede obtener a través de las siguientes actividades:

- **Actividad 1**: Encuestas o Entrevistas aplicadas a los padres/ madres, estudiantes y otras personas de la comunidad.

  Para realizar esta actividad el equipo encargado de la misma debe:
  - Pensar y decidir en las informaciones o tema que se necesitan recolectar y que no se encuentren en ningún documento del centro.
  - Decidir si realizar una encuesta, entrevistas o ambas técnicas.
  - Diseñar los instrumentos o cuestionarios para la realización de las mismas.
  - Formar equipos con los estudiantes para aplicar los instrumentos de recolección de información, en caso de que se elija, hacerlo con ellos y ellas. Si son estudiantes de los primeros grados hacerse acompañar de los y las que están en grados más altos.

- **Actividad 2**: Recorridos y observación del entorno a través del Mapa Social y Territorial

Mapa social y territorial del centro educativo[1] Los centros educativos que han realizado esta experiencia pueden recolectar la información:

El contexto es uno de los elementos más importantes para:

- Comprender la cultura de los y las estudiantes y entender a qué ellos y ellas le dan significado.
- Observar cuáles son los recursos disponibles en el ambiente social y natural donde se desarrollan los y las estudiantes. *"Los contenidos en el Nuevo Currículo toman en consideración la importancia que juega en el desarrollo y socialización de los seres humanos, la cultura".*[2]

[1] Técnica tomada del Manual de Capacitación Inicial del 2do año de las escuelas PACE, 2004.
[2] SEE (2002). "Diseño Curricular del Nivel Básico". 4ta. edición. Rep. Dom. Pág.19.

Los mapas sociales y territoriales[3] son herramientas que posibilitan a los y las docentes y a la gestión del centro tener acceso a informaciones importantes para la toma de decisiones de algunos aspectos relacionados con las estrategias de enseñanza, los contenidos a trabajar y la organización del centro. Con esto se procura que todo lo que ocurra en el centro tome en cuenta la cultura y el ambiente familiar, social y natural de los y las estudiantes.

Para elaborar los mapas territoriales en las escuelas PACE:

- Se identificará la procedencia de los y las estudiantes o de la mayoría de ellos y ellas dividiéndolos en zonas o áreas de procedencia.
- Se formarán parejas de docentes para salir a estas áreas de procedencia e identificar los elementos planteados en la matriz de mapa social y territorial presentado.
  Cada pareja debe preparar un cartel con los elementos encontrados después de la visita al sector seleccionado y presentarlo al resto del equipo (Ver matriz de resumen del mapa)

Matriz del mapa social y territorial del centro educativo

En parejas o en grupos pequeños visitar la zona, área, comunidad o barrio donde viven los y las estudiantes del centro. Recolectar los datos y organizarlos en la Matriz de los hallazgos encontrados en el contexto, que aparece en la página siguiente.

Ubicación geográfica: calles, callejones y avenidas del área o zona que observó:
Descripción de las viviendas: tipos de viviendas, negocios, centros de servicios públicos y privados existentes en la zona observada.
Descripción del ambiente social: ¿Qué hacen las personas en esa comunidad? ¿Cómo se ganan la vida? Trabajos formales o informales. Recreación, música, juegos y medios de transporte. Servicios de agua, luz, desechos sólidos y líquidos (basura, aguas negras). Otros aspectos importantes de las relaciones y sistemas de comunicación.
Descripción del ambiente natural: árboles, cañadas, ríos, espacio entre una vivienda y otra, contaminación del ambiente, uso del ambiente (calles, callejones) ¿Qué hacen las personas fuera

[3] Propuesta Educativa plateada por el profesor José Antinoe Fiallo y utilizada en los Programas de Capacitación a Docentes de la universidad INTEC (2004).

y dentro de las casas? ¿Dónde pasa la mayor parte del tiempo?

Matrices de los hallazgos encontrados en el contexto

Ubicación geográfica de la Zona de ______________________			
Características			
Ambiente natural	Sistema de comunicación	Recreación	Tipos de viviendas
Características			
Servicios públicos y privados	Manejo de los desechos	Sistema de relaciones	Sistema laboral

Síntesis de las problemáticas encontradas:

Problemáticas y causas que la generan	Cómo afectan a la comunidad	Cómo trabajarlas con los y las estudiantes desde la escuela

Actividad 3:

Ver las fichas de inscripción de los y las estudiantes y seleccionar informaciones importantes y necesarias sobre el contexto socioeconómico y familiar de ellos y ellas.

Se pueden organizar otras actividades que permitan recolectar informaciones y datos importantes sobre el contexto del centro educativo.

Recuerda…

- No están construyendo la historia del sector o el barrio sino el contexto del centro, por lo que sólo deben nombrar los elementos más importantes de las características socioculturales del mismo.

- Concentrar la información del contexto en la Matriz de los hallazgos y al redactar la parte de la contextualización en el PEC utilizar ésta con los elementos que se señalan: Ambiente natural, Sistema de comunicaciones y laboral , sistema de relaciones, manejo de los desechos, servicios públicos y privados, tipos de viviendas, servicios básicos de agua, luz y alimentación.

4.2.1.2 HISTORIA DEL CENTRO EDUCATIVO

Comprende los antecedentes, origen y evolución del centro, así como su realidad actual (qué, cómo, cuándo, quiénes). La institución escolar se articula internamente de acuerdo a una serie de circunstancias históricas que deben ser tomadas en cuenta (dimensión histórica). Estas afectan su papel social, su organización interna e incluso su nivel de eficacia.

Permite ver los pasos y procesos vividos a lo largo de un período, pero no quiere decir esto que todos los detalles e informaciones deban colocarse en este componente, por el contrario, tiene que ser breve, precisa y señalar los elementos más relevantes e importantes del centro educativo.

1. Objetivo

- Expresar los hitos y sucesos más importantes de la institución en los últimos diez años que ayuden a comprender la cultura y la estructura organizacional.

Si es la primera vez que el centro educativo construye su PEC puede partir de los hitos que dieron origen al centro.

2. Utilidad

La historia del centro permite a los diferentes actores internos y externos de la institución a conocer sus inicios y comprender el porque de la organización y estructura de relaciones. Permite tener datos importantes sistematizados para ser usados en diferentes momentos y cuando se solicita. La historia del centro muestra datos e informaciones para reflexionar y ser utilizados como base para construir nuevos procesos. La perspectiva histórica es necesaria por la relación escuela-dinámica del entorno.

El análisis histórico debe considerar la estrecha relación que en la evolución social del centro educativo tienen las luchas por el poder y los condicionantes socioculturales.

La historia y la evolución social configuran esencialmente el modelo de centro educativo y determinan su funcionamiento. Así, analizar a esas instituciones como grupo y producto social no deja de ser un análisis a la historia y a la sociedad en la que están insertas. Para su elaboración se toman en consideración los siguientes elementos:

- Los hitos históricos más relevantes y la forma en que éstos afectan o no afectan al centro, su organización interna y su eficacia.

- Las reformas educativas por las que ha pasado el centro. (Destacando de forma particular los efectos del Plan Decenal de Educación y la Transformación Curricular iniciados en 1992).

- La incidencia del contexto político, económico y social del país.
- Incidencia del Estado a lo largo de los años en la institución, entre otros.

3. Contenidos

Hitos y sucesos históricos relevantes acontecidos en los últimos diez años, se pueden expresar por períodos, por actividades o según el criterio que posibilite expresar con claridad los hechos y procesos históricos de la institución.

4. Actividades para la elaboración de la Historia del centro educativo

La información sobre la historia del centro se puede obtener a través de las siguientes actividades:

- **Actividad 1:** Entrevistas a informantes claves de la comunidad, personas que conocen el centro educativo desde sus orígenes, a docentes con mucho tiempo en el centro que tengan las informaciones sobre los procesos vividos en el área pedagógica.
- **Actividad 2:** Revisar documentos, planificaciones, evaluaciones y registros de años anteriores que permitan levantar datos sobre los hitos más importantes del centro.

Recuerda…

- La parte de la historia debe ser breve y concisa pero con los hitos y sucesos más relevantes de los últimos 10 años.
- Los contenidos que se describen en la historia son: Breve surgimiento del centro, reformas educativas a lo largo de la historia, incidencia del contexto político y económico, incidencia del Estado en la institución, participación de la comunidad en la vida de la institución.
- La historia del centro nos muestra datos e informaciones para reflexionar y utilizarlos como base para construir nuevos procesos, por esta razón sólo colocamos en la historia del centro datos relevantes y que permitan ver el proceso de desarrollo del centro.

4.2.1.3. CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO EDUCATIVO

Expresan los ***componentes internos del centro educativo***, permite conocer al centro en su interior, procesos organizacionales, funcionamiento, tipos de materiales y recursos, ubicación y distribución del ambiente escolar, cantidad y tipo de actores definidos por los criterios de rol y género. Este componente del PEC nos muestra una imagen general de su estructura y composición de los recursos internos: materiales y humanos.

Este componente responde a la pregunta ¿Quiénes somos? Está integrado por las señas o notas de identidad del centro. Se diferencia de la contextualización en que ésta última hace referencia al escenario externo del centro, mientras que la caracterización se refiere a la actuación y a la cultura organizacional interna.

Permite dar cuenta de que lo que caracteriza, lo que destaca al centro, lo que lo distingue de los demás, sus puntos fuertes, su organización, recursos, espacios, modalidades, estrategias, elementos internos que lo hace un centro particular y único. Enfatiza en los valores, las creencias, los principios y en las interacciones y expresiones informales.

En el caso de los centros educativos públicos, no tienen por qué tener todos ellos las mismas e idénticas señas de identidad; es cierto que la constitución y otras disposiciones legales determinan algunas características comunes, como por ejemplo: grados, sistema laboral, estructura organizacional, la confesionalidad, etc. No obstante, existe la posibilidad de que haciendo uso de su autonomía, cada centro define sus propios caminos de una manera particular y diferenciada.

1. **Objetivos**

- ✓ Identificar y comunicar la estructura organizacional y funcional interna del centro.

- ✓ Tener claro y disponible con qué se cuenta y cómo se utilizan los recursos existentes, permitiendo con esto la posibilidad de conocer la disponibilidad de los mismos, su uso, necesidades y coherencias con el enfoque pedagógico imperante en la cultura institucional.

2. **|Utilidad**

Conocer con qué se cuenta y cómo se usan los recursos permite tomar decisiones y construir los objetivos estratégicos de la institución. Nos da las directrices hacia donde dirigir los recursos y esfuerzos de la institución, además de mostrar dónde están las debilidades y posibilidades de mejorar como institución proveedora de servicios.

3.Contenidos

Tipo de infraestructura y distribución del espacio, recursos naturales y educativos con que se cuenta, distribución y composición del ambiente escolar, cantidad y características de los niños y las niñas (edades, género) del personal docente y administrativo (cantidad, edades,

género, nivel académico, estado civil, tiempo en servicio) servicios que se brindan a la comunidad interna y externa del centro.

- Funcionamiento del Centro: niveles, tandas, Servicios (Biblioteca, informática, dispensario medico, odontología, salón multiuso al servicio de la comunidad, deporte, actividades de cultura, idiomas trabajado por maestros especializados) etc.
- Planta Física: Distribución, estructura.
- Organización del Personal: edad, sexo, formación, estado civil, distribución de puestos y jerarquización.
- Organización de los y las estudiantes: grados, edad, cantidad por grado, sexo.
- Situación académica: % de promoción por grados, repitencia, deserción, sobre edad.
- Recursos: Humanos y Materiales disponibles y/o los necesarios, recursos naturales.
- Tipo de Gestión: Liderazgo, Clima y Cultura Organizacional.

4.Actividades para la elaboración de las Características del centro educativo

La información sobre las características del centro educativo se pueden obtener a través de las siguientes actividades:

- **Actividad 1:** Formar un equipo de trabajo que levante los datos planteados en los contenidos de este componente en una matriz y luego redactar con los datos obtenidos las informaciones importantes que describan el interior y las señas de identidad del centro.

  Para trabajar la matriz se pueden emplear como insumos las estadísticas y el archivo del centro educativo.

Ejemplos de Matrices:

1) Funcionamiento del centro educativo

Nivel	Tanda	Horarios	Servicios que se ofrecen	Grados	Cantidad por Género		Cantidad total estudiantes por grado.
					M	F	
INICIAL							
BÁSICA							

2) Situación académica: % de promoción por grados, repitencia, deserción, sobreedad.
Desde el año ____________ hasta _________________.
Año escolar:___________________

Grados	% de Promoción	% de Repitencia	% de Deserción	% de Sobreedad
Pre – primario				
1ero de básica				
2do				
3ero				
4to				
5to				
6to				
7mo				
8vo				

Este cuadro se realizará por año (para cada año un cuadro) permitiendo observar donde se presentan nuestras mayores dificultades y cual es el problema a solucionar en la planificación estratégica o planificación a largo plazo.

Los centros deberán hacer el cuadro de los años que tengan la información o de los elementos que tengan disponibles, por ejemplo si sólo tienen los de la promoción y la deserción sólo completan el cuadro con esto y lo demás lo dejan vacío.

3) Recursos
Materiales disponibles y/o en el centro. Se puede construir un cuadro con cada espacio y sus materiales y recursos.
Matriz para el inventario de recursos disponibles

Áreas	Recursos disponibles	Observaciones
Biblioteca	**Libros** de: literatura, asignaturas básicas, cuentos, enciclopedias. **Periódicos** desde el año 1998 a la fecha. **Revistas** de geografía y variedades.	Libros deteriorados.
Aula o laboratorio de Informática	Computadoras, impresoras. Para dar servicio a 20 estudiantes formando parejas de dos en cada computadora.	Ausencia de un especialista en el área que trabaje con los y las estudiantes
Salón Multiuso	Para 60 personas sentadas en sillas individuales.	Está sin ventanas y sólo hay 20 sillas disponibles.
Cocina	Un comedor para dar servicio a 50 estudiantes	Utensilios en mal estado

	Utensilios de cocina para dar servicio a 50 estudiantes del centro	
Deporte	Canchas y pelotas de basketball y tennis de mesa Materiales para hacer gimnasia con 20 niños/as, cada niño/a usando un material de forma individual: sogas, pelotas de diferentes tamaños, aros, pañuelos.	No hay profesor de deporte.
Aula	Aulas para 40 niños sentados, pizarras verdes de cartón. Materiales didácticos: mapas, ábacos para ser usados por dos docente a la vez. Rompecabezas para el nivel inicial para ser usados por diez niños /as a la vez.	Más de 40 niños/as por aula, faltan butacas.
Patio	Una cancha fija de basketball.	No existen otros juegos en el patio.

Para el PEC utilizaremos la información de lo que tenemos, las observaciones de las necesidades y las condiciones físicas para el Plan anual del Centro[4] o Plan de acción del año, después de realizar un diagnóstico de las necesidades del centro educativo.

Planta Física

- Distribución: Se puede hacer un mapa de la escuela con la ubicación geográfica y los espacios del centro: pabellones, pasillo, áreas verdes, entre otros.

- Organizar un concurso con los y las estudiantes para hacer el plano de la escuela en general (decirle a los y las estudiantes que se imaginen que están mirando la escuela desde arriba) con los espacios externos y pabellones existentes, ubicando las calles que la rodean e imágenes de las aulas, ubicación de las sillas y materiales.

  Luego del plano o dibujo describir los siguientes elementos: cantidad de aulas, oficinas, cocina, biblioteca, aula o laboratorio de informática, salón multiuso, cafetería.

Organización del Personal

Edad, género, formación, estado civil, distribución de puestos, jerarquización, tipo de gestión, tipo de liderazgo, clima y cultura organizacional. Señalar estas características con su % según el total de docentes del centro educativo.

---

[4] El **Plan Anual del Centro** es un plan a corto plazo (un año escolar) que permite lograr los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo de Centro.

Recuerda…

- Los datos referidos a las necesidades y dificultades actuales deben colocarlos en columnas que digan observaciones y luego desarrollar acciones para mejorar en el plan anual del centro.

- El levantamiento de las características del centro nos permiten ver las fortalezas y las necesidades generales de la institución y por donde deben ir nuestros objetivos a largo plazo u objetivos estratégicos.

- Las características del centro son los rasgos de identidad que lo diferencia de otro centro y lo convierten en un espacio particular y único.

- Como los demás componentes del PEC debe ser breve y conciso, decir lo más importante y que la información nos permita ver una fotografía del centro en pocas palabras.

4.2.1.5.1. MISIÓN

Es la declaración del por qué y para qué existe la institución, sus motivaciones, expresa el corazón del proyecto. Viene dada por las razones y motivos por los que se crea la institución, y que garantizan su continuidad. Constituye la razón de ser de la institución.[5]

Es la que mueve y le permite utilizar al máximo sus potencialidades y capacidades. Expresa siempre el servicio que presta, no el producto o resultado del trabajo realizado. La Misión define los fines de la institución, detalla la visión, sintetiza las metas y articula sus principales valores filosóficos.

Expresa el compromiso y responsabilidad del centro con la sociedad, el **porqué** de su existencia y el **qué** de sus acciones. Orienta el contexto dentro del cual se formulan las estrategias internas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes.

Especifica lo que la institución espera cumplir a mediano y a largo plazo. Generalmente se jerarquizan las metas, en cuya cima se encuentra la maximización de la calidad de su oferta educativa en el caso de los Centros Educativos.

Para definirla hay que tomar en cuenta varios criterios:

- Debe contener la **razón de ser** del centro
- Ser **breve**, que todos y todas los miembros de la institución sean capaces de recitarla
- **Clara**, que contenga los elementos esenciales de la razón de ser.

1. Objetivos

- ✓ Expresar la razón de ser de la institución, el compromiso y responsabilidad de los actores del centro.
- ✓ Establecer pautas que sirvan de guía a las actuaciones de los miembros de la comunidad educativa y a la creación de estrategias.

2. Utilidad

Se hace necesario definir claramente la razón de existir de la institución, sus señas de identidad, sus valores, de forma que permitan establecer unas pautas de actuación comunes a todos los miembros, y formular unas estrategias que permitan hacer realidad la cultura de la institución [6]

[5] A menudo, en algunos enfoques, a la **Misión** se le llama también **Finalidad**.
[6] O´Hara, P.D. (1994): El Plan Empresarial Integral. Deusto, Bilbao. Pp. 124-125.

3. Contenidos

Debe contener a quién se le prestan los servicios, cuáles servicios, basada en cuáles principios y valores, expresa cuál es la preocupación de la institución, las razones por las cuales surgió y las necesidades que satisface.

Toda Misión debe contener:

1. **Ser:** ¿Cuál es su razón de ser cómo institución?
2. **Basado en:** ¿Qué elementos fundamentales sustentan la institución?
3. **Para servir:** ¿A quién le damos nuestro servicio?
4. **A través de qué:** ¿Cuáles son las estrategias o elementos con los que vamos a llegar a quienes le prestamos el servicio?

La declaración de la Misión incluye:

- **Filosofía:** ¿Cuáles son las convicciones básicas, aspiraciones y prioridades filosóficas?

- **Concepto Propio:** ¿Cuáles son los principales puntos fuertes de la institución y sus principales ventajas competitivas?

- **Preocupación por la imagen pública:** ¿Cuáles son las responsabilidades públicas de la institución? ¿qué imagen querría tener?

- **Preocupación por los demás:** ¿Cuál es la actitud de la institución hacia sus el entorno social en el que vive?

Para definirla hay que tomar en cuenta varios factores:

- La razón de su existencia como centro educativo, propósito que pretendía lograr cuando se creó.
- Propósitos que pretende lograr en la actualidad, cuáles necesidades satisface y a quiénes.
- Procedimientos básicos que usa como medios para el cumplimiento de sus fines.
- Ser humano que se quiere formar.
- Señas que diferencian al centro de otros centros educativos de la comunidad.

4. Actividades para la elaboración de la Misión

La misma debe ser construida por un equipo que represente todos los actores del centro como por ejemplo la Junta de centro, en este caso, el director /a lleva una propuesta a partir de los ejercicios planteados en esta guía y procede a discutirla con los y las integrantes de la Junta.

❖ **Actividad 1:**

Ejercicio 1:

Antes de redactar la Misión responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la razón de la existencia del centro educativo como tal? ¿Qué se pretendía lograr cuando se creó?

- ¿Para qué existe? ¿Qué pretende lograr actualmente? ¿Qué necesidades satisface? ¿A quiénes beneficiamos con nuestra acción educativa?

- ¿Cómo trata de alcanzar sus objetivos? ¿Qué procedimientos básicos usa como medios para el cumplimiento de sus fines?

- ¿Qué tipo de estudiantes se quiere formar? ¿Qué le diferencia de otros centros educativos de la comunidad?

- ¿Cuál será su función futura? Anticipar los cambios. Orientar las acciones hacia los beneficiarios.

Ejercicio 2:

Después de responder a las preguntas y antes de dar el paso de la redacción es importante:

- Especificar la razón de ser del centro educativo y la función que éste desempeña en su contexto.
- Orientar el servicio hacia quienes se quiere servir.
- Concentrarse en las fortalezas, saber reconocerlas y potencializarlas.
- Buscar las oportunidades y las necesidades, ser originales con los servicios ofrecidos. Marcar siempre la diferencia.
- Identificar los valores, principios y creencias y contrastarlos con lo que se hace.

Ejercicio 3:

A continuación mencionamos las Misiones de algunas instituciones internacionales, analicemos si contienen en su redacción los elementos y factores antes señalados.

TOYOTA
"Llevar a cabo lo máximo, a través de la construcción de automóviles, para hacer incluso mayores contribuciones de cara al desarrollo económico de todas las naciones, así como la realización de niveles de vida más elevados para sus gentes".

Componentes de una misión	**Misión de la fábrica/empresa**
Ser: ¿Cuál es la razón de ser cómo institución?	**Una compañía que** construye automóviles
Basado en: ¿Qué elementos fundamentales sustentan la institución?	**Llevar a cabo** lo máximo
Para servir a: ¿A quién le damos nuestro servicio? ¿Para qué?	**Para hacer mayores contribuciones de cara al** desarrollo económico de todas las naciones, **así como la realización de** niveles de vida más elevados para sus gentes
A través de qué: ¿cuáles son las estrategias o elementos con los que vamos a llegar a nuestros clientes?	**a través de la** construcción de automóviles

Completar los cuadros siguientes:

Universidad Politécnica de Cataluña, España, su misión es:
"*Servimos a las necesidades de la sociedad promoviendo el sentido emprendedor de las unidades de investigación para fomentar la calidad y la excelencia técnica, científica y artística*".

Componentes de una misión	**Misión de la universidad**
Ser: ¿Cuál es la razón de ser cómo institución?	
Basado en: ¿Qué elementos fundamentales sustentan la institución?	
Para servir: ¿A quién le damos nuestro servicio	
A través de qué: ¿Cuáles son las estrategias o elementos con los que vamos a llegar a nuestros clientes?	

El Instituto Tecnológico de Monterrey. Es un sistema universitario que tiene como misión: *“Formar personas comprometidas con el desarrollo de su comunidad para mejorarla en lo social, en lo económico y en lo político, y que sean competitivas internacionalmente en su área de conocimiento”.*

Componentes de una misión	Misión del instituto
Ser: ¿Cuál es la razón de ser cómo institución?	
Basado en: ¿Qué elementos fundamentales sustentan la institución?	
Para servir: ¿A quién le damos nuestro servicio?	
A través de qué: ¿Cuáles son las estrategias o elementos con los que vamos a llegar a nuestros clientes?	

Ejercicio 4:

Es el momento de redactar la Misión del centro educativo y al final verificar si contiene los elementos antes señalados:

Centro Educativo: ____

Misión:
____
____
____
____
____
____
____
____

Después de redactar la Misión verificar si contiene los siguientes elementos:

Componentes de una misión	Misión del centro educativo
Ser: ¿Cuál es la razón de ser cómo institución?	
Basado en: ¿Qué elementos fundamentales sustentan la institución?	
Para servir: ¿A quién le damos nuestro servicio?	
A través de qué: ¿Cuáles son las estrategias o elementos con los que vamos a llegar a quienes se les presta el servicio educativo?	

Recuerda…

Para definirla hay que tomar en cuenta varios criterios:

- Debe contener la **razón de ser** de la institución
- Ser **breve**, que todos y todas los miembros del centro educativo sean capaces de recitarla
- **Clara**, que contenga los elementos esenciales de la razón de ser.

Toda Misión debe contener:

1. **Ser:** ¿Cuál es su razón de ser cómo institución?
2. **Basado en:** ¿Qué elementos fundamentales sustentan la institución?
3. **Para servir:** ¿A quién le damos el servicio?
4. **A través de qué:** ¿Cuáles son las estrategias o elementos con los que vamos a llegar a quienes se les presta el servicio?

4.2.1. 4. FILOSOFÍA

La Filosofía comprende los principios, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales, así como, los ideales con los cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas y al mismo tiempo orientan la gestión institucional. Enfatiza el **qué** y el **cómo** de los valores. En este sentido, la filosofía plantea la manera de cómo la institución intenta desarrollar su labor, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética.

La cultura de la institución es una declaración no escrita que contiene la misión, la visión y los valores de la institución. Estando compuesta por todos aquellos elementos que señalan las razones por las que existe la institución, el tipo de institución que se quiere y los valores que regulan su funcionamiento. Nos muestra en lo que se cree, la razón de ser de la institución, los principios y valores que sustenta el sistema de relaciones. La Estrategia puede variar a través del tiempo...la Cultura, en cambio, permanece.[7]

La Filosofía influye en la organización de las estrategias que se priorizan, los objetivos y políticas operativas de carácter específico. Expresa cómo es la estructura organizativa del centro, si es democrática, participativa, si se fomenta o no el trabajo cooperativo, tanto a nivel del personal como en los y las estudiantes, cómo son las relaciones informales entre los actores, tipo de actividades que se promueven (fiestas patrias, acto de entrada y salida, actividades deportivas, recreativas, económicas, ecológicas y organizativas de los y las estudiantes).

1. **Objetivos**

   - ✓ Definir los valores y principios que sustenta el sistema de relaciones y las características en las que se desarrollan los procesos de enseñanza y aprendizaje.
   - ✓ Identificar y actuar coherentemente con las creencias y principios que sustenta el quehacer educativo de la institución.

2. **Utilidad**

Tener claro cómo el grupo que se relaciona en la institución, comprende los diferentes procesos que se generan en la misma, por tanto sus actuaciones no causarán sorpresas a quien observa el proceso y las medidas que se tomen o se sugieran responderán a la cultura existente y a las necesidades de la misma, lo que permitirá que el acompañamiento externo e interno parta del contexto para promover y sugerir propuestas de mejora, que los instrumentos, herramientas y estrategias responda a dicha cultura organizacional y al sistema de relaciones de la misma.

---

[7] "Se llama cultura a la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de los de otro". Geert Hofstede(1994) cit. in: Martín Fernández, E. (2001) Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. McGraw-Hill, Madrid.

Además de sustentar los principios y valores que servirán de soporte al proceso educativo, la filosofía actúa como orientadora en la defensa, el desenvolvimiento y la realización de la persona. Sirve de referente en el desarrollo de las funciones o las acciones de la institución. Indica bajo qué principios se guía el accionar de la institución, o sea, los lineamientos bajo los cuales se debe actuar y las responsabilidades que se deben asimilar y llevar día a día en la práctica.

3. Contenidos

El enfoque metodológico, la concepción de educación, enseñanza y aprendizaje; los valores, principios y creencias que fundamentan el quehacer educativo. Cuando trabajamos cada uno de estos elementos queda expresada la filosofía institucional.

5. Actividades para la elaboración de la Filosofía

Para construir la filosofía se necesita elaborar los siguientes componentes: valores y principios y enfoque pedagógico (qué concepto de aprendizaje e tiene y cómo se enseña). A continuación trataremos cada uno de los componentes de la filosofía de forma individual.

4.2.1.5.2 VALORES Y PRINCIPIOS

Son formas y estilos de relacionarse y sustentar la relación que un grupo cultural decide establecer. Los valores son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y la relación entre los diferentes actores, docentes, alumnos, familiares y proveedores.[8]

Son las creencias que la institución adopta firmemente y que, junto con las normas o códigos internos, sirven de referencia a los miembros de la misma para el desarrollo de su actuación profesional frente a alumnos y familiares, entre los docentes, con los proveedores y sociedad en general.

1. Objetivo

- ✓ Servir de sostén al estilo institucional, de guía al grupo cultural y al estilo de gestión que se desarrolla en dicha institución.

2. Utilidad

Es la base del comportamiento que liga las emociones y opiniones individuales a la cultura de la institución. Sirven para aunar el estilo de todos los componentes de la institución, tanto en sus relaciones internas como externas.[9]

---

[8] (...) Todos estamos trabajando más y más rápido, pero a menos que disfrutemos más de nuestro trabajo, la transformación no funcionará. Los valores son los que permiten a la gente encontrar su camino en medio de este tipo de cambio". (Jack Wellch. Dir. Gral. General Electric. Cit. in Martín Fernández, op.cit).

[9] Algunas publicaciones prefieren llamar "principios básicos" y "pautas de acción" , que en esta Guía se les llama valores.

3. Contenidos

Formas, estilos y declaraciones de relacionarnos entre el grupo interno y la comunidad externa a la institución, declaración breve de cómo se trata a los actores en el centro.

Ejemplo de definición de valores y principios:

- Tenemos confianza y respeto por los individuos
- Nos centramos en un alto nivel de logros
- Animamos la iniciativa individual
- Logramos nuestros objetivos trabajando en equipo.
- Alentamos la flexibilidad y la innovación.
- Motivamos a la responsabilidad
- Trabajamos para la excelencia académica.
- El ambiente, su protección y reciclaje son un eje central en nuestro trabajo.
- El derecho a la libertad de elección
- Animar la iniciativa individual
- Oportunidades basadas en méritos, nadie tiene derecho sobre nadie.
- Trabajo duro y mejora continua.

4. Actividades para la elaboración de los valores y principios

Actividad 1:

Ejercicio 1:
Realizar el siguiente ejercicio: formando pequeños grupos o de manera individual preguntar a las familias, a los y las estudiantes, y a personas de la comunidad que no tienen hijos o familiares en el centro educativo.

Pregunta 1:
A estudiantes, docentes y familiares: Si llegara un grupo de extraterrestres a la escuela y te preguntara ¿Cómo te tratan en esta escuela? ¿Qué responderías?. Debes describirlo con una oración con sentido, que exprese las formas y estilos en que los actores del centro se relacionan.

____
____
____
____
____
____
____

Si las personas entrevistadas responden con la palabra bien pregúntales ¿qué significa bien? ¿a qué te refieres cuándo dices bien?

Pregunta 2:
A estudiantes: ¿Por qué eligió tu familia este centro educativo para que estudiaras?

A las familias: ¿Por qué eligieron este centro educativo para sus hijos e hijas?

Pregunta 3:
A personas de la comunidad: Si una familia se muda a esta comunidad ¿Qué centro educativo le recomendaría? ¿Por qué? ¿Cómo es ese centro educativo? Si la persona entrevistada no elige el centro educativo para quien se está haciendo la entrevista pregunte lo siguiente: ¿Qué opina usted del centro educativo.....? ¿Por qué no la recomienda?

Los resultados de esta pregunta permitirán identificar razones por las qué se elige y no se elige el centro educativo en la comunidad, cuáles son los valores y rasgos que lo caracterizan frente a las personas externas al centro, qué opinión se tiene de éste, cuál es la imagen externa.

Esta información no sólo permitirá identificar los valores más importantes y que hacen del centro educativo una institución diferente, también permitirá conocer cuáles son los elementos que la comunidad externa identifica cómo debilidades y que será necesario tomar en cuenta en los objetivos estratégicos del PEC.

Ejercicio 2:

Después de recolectada la información identificar las frases o valores más señalados por los actores, discutirla con el equipo docente y la Junta de Centro y decidir cuáles expresan los principios y valores de la institución.

Recuerda…

- Los valores son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y la relación entre los diferentes actores, docentes, estudiantes, familiares y proveedores.

- Sirven de referencia a los miembros de la misma para el desarrollo de su actuación profesional frente a alumnos y familiares, accionistas, empleados, proveedores y sociedad en general.

- Los valores son las declaraciones positivas que la comunidad interna y externa expresa del centro educativo.

- Cuando redactes los valores y los principios en el PEC nombra los enunciados de forma positiva y describe que significan en el centro educativo.

4.2.1.5.2. ENFOQUE PEDAGÓGICO

Es el conjunto de proposiciones que se configuran alrededor del concepto de formación, define las teorías, modelos, métodos, estrategias y técnicas que se desarrollan en la práctica educativa del centro, verificables en los estilos de enseñanza, los contenidos curriculares, las sesiones de clase, la gestión educativa. Este define su propia estrategia didáctica, las pautas y estilos de relación en el ámbito de la enseñanza.

1. **Objetivo**

- ✓ Definir con claridad las teorías, modelos, métodos, estrategias y técnicas que se desarrollan en la práctica educativa del centro.

2. **Utilidad**

Servir de pautas a los y las docentes sobre qué y cómo enseñar. Permite establecer la coherencia entre la razón de ser de la institución y la práctica en el salón de clase y la gestión del centro. Construir objetivo estratégicos pertinentes y coherentes a los fundamentos y principios educativos del centro.

3. **Contenidos**

Define claramente las teorías y modelos existentes. Expresa con detalles los métodos, estrategias y técnicas que se desarrollan en la práctica educativa del centro de forma coherente. Define el rol del docente en dicha práctica.

- El concepto de aprendizaje.
- Estrategias de planificación de los contenidos.
- Cómo se enseña: estrategias que se utilizan en el proceso de enseñanza, forma de organizar el salón de clase.
- Estrategias de evaluación de los contenidos.
- Competencias por grados que se favorecen.
- Expresa el perfil del y la estudiante.
- Uso del entorno y la comunidad como recursos para el aprendizaje.

4. **Actividades para la elaboración del enfoque pedagógico**

Actividad 1:
En una reunión de docentes hacer un trabajo grupal donde se debe definir:

- ¿Cómo aprenden los niños y las niñas?
- ¿Cómo se enseña en este centro educativo? Estrategias que se utilizan.
- ¿Cómo se planifica?
- ¿Cómo se evalúa?
- ¿Cuáles competencias se favorecen en todas las áreas y grados del centro?
- ¿Cuál es el perfil de ser humano que se forma en la institución y cómo se favorece el desarrollo de ese perfil?
- ¿Cuál es el rol del entorno y la comunidad como recursos para el aprendizaje?

Posterior a esta reunión, se formará un equipo de redacción que luego lo presentará a toda la asamblea de docentes del centro educativo para analizar y decidir este componente.

Recuerda…

- Es el conjunto de proposiciones que se configuran alrededor del concepto de formación.
- Expresa con detalles los métodos, estrategias y técnicas que se desarrollan en la práctica educativa del centro.
- Aunque este componente contiene varios elementos debe ser breve y conciso, expresando con claridad las ideas más importantes.
- Hay que tener pendiente que en el centro existe otro documento, el Proyecto Curricular de Centro, que debe tener estos elementos del enfoque pedagógico descritos con más amplitud, en el PEC sólo señalamos características generales del enfoque pedagógico del centro educativo.

4.2.2 ¿QUÉ QUEREMOS?

Esta pregunta da respuesta a la planificación del futuro, a **la visión** de la institución, desarrolla las líneas y acciones estratégicas que mostrarán el camino a seguir, expresados en unos **objetivos** por dimensiones: currículo, administrativa, gobierno escolar, gestión del centro, relaciones de la comunidad educativa, de los recursos humanos.



Hacia una visión definida en los objetivos estratégicos

4.2.2.1. VISIÓN

La visión nos da una imagen del futuro de la institución, establece el perfil que se aspira a llegar. Es el tipo o modelo de institución que se pretende llegar a ser[10]. La visión es una realidad futura que construyen los miembros de una comunidad educativa y lo hacen en función de sus deseos, sus sueños, sus ideales, sus valores y sus creencias.

Este sueño a la vez es un desafío. Parece un sueño ambicioso, pero que otorga un nuevo horizonte, que proviene de las personas y las hace ser la parte más importante de la organización, dándole sentido a lo que hacen.

Pensar en el futuro, esto se debe hacer a largo plazo, es decir, situarse a 4, 5,6… o 10 años. La idea es crear una imagen que cumpla con dos requisitos: que sea representativa de ese futuro deseado y que responda a una realidad concreta.

Una de las tareas principales de liderazgo es dar sentido de dirección a la organización. Los líderes fuertes deben tener una visión clara hacia dónde debe ir ésta, una visión de futuro coherente y convincente, compartida con su equipo.

Un/a líder fuerte demuestra compromiso con su visión, influye en las personas y hace de la visión parte de la cultura de la organización.

1. Objetivos

- ✓ Definir y comunicar hacia dónde va la institución, sus aspiraciones y sus grandes propósitos
- ✓ Exponer la imagen de futuro y aportar estrategias para llegar a construir dicha imagen.

2. Utilidad

Servir de guía al equipo directivo sobre acciones estratégicas, orienta la toma de decisiones y muestra el punto de llegada, el producto que se aspira alcanzar a largo plazo. Permite tener parámetros que orienten la práctica y el camino a seguir.

La Visión se sintetiza en una o dos frases la misión. Resume los ideales con los cuales se han comprometido quienes toman las decisiones estratégicas de la institución. Expone el **“querer ser”** de la institución en un tiempo determinado.

La declaración de la Visión aporta:

1. Internamente

- o Enfoque al equipo directivo hacia cuestiones estratégicas.
- o Proporciona una razón que auné y motive al equipo.
- o Orienta en la toma de decisiones

[10] Algunos autores denominan la **Visión** como **Modelo.**

- Incrementa la delegación
- Ayuda a crear un marco de comportamiento ético.
- Ser parte de la cultura de la institución

2. Externamente

- Conseguir apoyo.
- Vincularse más estrechamente con estudiantes, familiares y proveedores.
- Servir de herramientas de relaciones públicas.
- Comunicar imagen de modernidad y fortaleza.

3. Contenidos

Una declaración de Visión define:

¿Cómo serán los y las estudiantes?
¿Cuáles son los principales productos o servicios del centro educativo?
¿En dónde compite el centro educativo (competencias de la institución)?
¿Cuál es la tecnología básica del centro educativo?
¿Cuál es la aspiración y la preocupación del centro educativo?

4. Actividades para la elaboración de la Visión

Actividad 1:

Ejercicio 1: Responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo desearíamos que nuestro sistema educativo respondiera a los requerimientos del futuro?

- ¿Qué educación queremos para la comunidad?

- ¿Cómo queremos ser vistos y recordados?

- ¿Qué papel queremos cumplir en la sociedad?

- ¿A quién queremos servir?

- ¿Cómo nos imaginamos la organización ideal para nosotros/as a nivel del centro educativo?

- En definitiva, ¿Qué logro o resultado debe ser alcanzado?

- ¿Quién o quiénes deberán conseguirlo?

- ¿Cuánto tiempo nos daremos para ello?

Ejercicio 2:

Analizar los siguientes ejemplos de visión e identificar si contienen los elementos a tomar en cuenta en una visión estratégica.

Visión: *"Ser la mejor escuela de Educación Inicial y Básica en la formación de estudiantes para el Nivel Básico y Nivel Medio".*	
Componentes de la visión	**Dónde se visualizan en la declaración anterior:**
¿Qué educación queremos para la comunidad?	
¿Cómo nos imaginamos la organización ideal para nosotros/as a nivel del centro educativo?	
¿Qué logro o resultado debe ser alcanzado?	
¿Cómo queremos ser vistos y recordados?	

Visión: *"Ser un centro educativo creador de líderes comunitarios capaces de integrar los avances tecnológicos de la información y la comunicación a sus vidas cotidianas y por lo tanto al desarrollo de su comunidad".*	
Elementos de la Visión	**Dónde se visualizan en la declaración anterior:**
¿Qué educación queremos para la comunidad?	
¿Cómo nos imaginamos la organización ideal para nosotros/as a nivel del centro educativo? ¿Cuáles son los servicios qué queremos brindar?	
¿Qué logro o resultado debe ser alcanzado?	
¿Cómo queremos ser vistos y recordados?	

Ejercicio 3:

Es el momento de pensar en la visión de futuro, este ejercicio se debe hacer con representantes de toda la comunidad educativa.

Elementos de la Visión	**Dónde se visualizan en la declaración anterior:**
¿Qué educación queremos para la comunidad?	
¿Cómo nos imaginamos la organización ideal para nosotros/as a nivel del centro educativo? ¿Cuáles son los servicios qué queremos brindar?	
¿Qué logro o resultado debe ser alcanzado?	
¿Cuáles son las competencias que queremos desarrollar? El tipo de ser humano qué queremos formar.	
¿Cómo queremos ser vistos y recordados?	
¿Qué tipo de centro educativo queremos ser?	

Ejercicio 4:
Construyendo la visión del centro educativo:

____
____
____
____
____

Recuerda…

- La visión nos da una imagen del futuro de la institución, establece el perfil que se aspira a llegar. Es el tipo o modelo de institución que se pretende llegar a ser.

- Debe ser breve pero sin olvidar los elementos más importantes que definan: cómo nos vemos como institución en el futuro, dónde queremos llegar, qué tipo de ser humano queremos formar, cómo queremos ser recordados.

4.2.2.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son líneas de acción que permiten fortalecer y desarrollar a las instituciones, expresan hacia dónde vamos y qué hacer para lograrlo. Las estrategias institucionales son la forma de llevar a cabo la cultura de la institución.

Los objetivos son las intenciones generales del centro educativo. Tratan de dar respuesta a la pregunta: **¿Qué pretendemos?** Para su formulación se toman en cuenta las señas de identidad, el diagnóstico del centro y de su entorno, la experiencia institucional y los requerimientos del currículo.

Estos deben estar expresados de manera explícita para ser utilizados como guía que orienten la práctica de manera coherente. El centro educativo debe plantearse intenciones que tengan que ver con las etapas educativas que acoge, las edades de sus estudiantes, el período de tiempo en que los y las estudiantes permanecerán en la institución y las funciones y expectativas que la sociedad o la comunidad demanda o espera.

Los objetivos estratégicos muestran las alternativas posibles de acción en los diferentes ámbitos de la institución. Se elaboran a partir del análisis realizado sobre:

1. Requisitos de estudiantes y familiares.
2. Análisis de la competencia.
3. Expectativas de los y las docentes, alumnos/as, familiares, docentes, etc.
4. Capacidad de la institución en cuanto a recursos financieros, tecnológicos y humanos.
5. Debilidades y fortalezas.
6. Amenazas y oportunidades.

1. Objetivo

- ✓ Definir las líneas de acción de la institución para desarrollar sus capacidades en cuanto al currículo, los recursos materiales y de estructura física, tecnológicos y de crecimiento profesional y personal del equipo de trabajo del centro.

2. Utilidad

Los objetivos estratégicos permiten tener claramente definidas las acciones a desarrollar, trazan el camino a seguir, expresan lo que se quiere por tanto todos y todas están conscientes de lo que se logrará y por qué al final del período establecido. Establece los criterios comunes, une los esfuerzos hacia una misma dirección.

3. Contenidos

Expresan las acciones a desarrollar en los ámbitos: pedagógicos, administrativos, de gestión, desarrollo del personal, relaciones con la familia, relaciones escuela comunidad.

Los objetivos del PEC deben ser formulaciones que explicitan el rumbo que el centro educativo pretende seguir. Son unos objetivos-tendencia que implican una voluntad y un

compromiso de planificación y desarrollo posteriores mediante objetivos y acciones más específicas, operativas y evaluables.

Son planteados permanentemente, no se temporalizan como se hace en un Plan Anual de Centro. Afectan directamente a todos los miembros de la comunidad educativa según sus roles, capacidades y competencias. Se refieren a todos los ámbitos de la gestión: curricular, de gobierno institucional, administrativo y del sistema relacional. Se redactan con verbos en infinitivo.

Los objetivos estratégicos deben ser elaborados con la participación de los representantes de la comunidad educativa en función de sus capacidades y competencias. Deben ser viables, realistas y creativos.

AMBITOS	**TIPOS DE OBJETIVOS**
CURRICULAR	Objetivos relativos a: - Las capacidades generales que se pretende que alcancen los y las estudiantes. - La metodología que emplean los y las docentes.
DE GOBIERNO INSTITUCIONAL	Objetivos relativos a: - La participación, la modalidad de gestión... - Proyección externa del centro...
ADMINISTRATIVO	Objetivos relativos a - Las funciones y procedimientos de - Actuación de las unidades de apoyo: secretaría, administración material y financiera...
DE LOS RECURSOS HUMANOS	Objetivos relativos a: - La formación permanente de padres y madres. - La formación permanente del profesorado y del personal de apoyo. - La regulación de la convivencia. - La motivación y desarrollo profesional...
SISTEMA DE RELACIONES	Objetivos relativos a: - Relaciones del centro con las familias. - Relaciones escuela comunidad. - Relaciones del personal interno del centro. - Relaciones con el Distrito educativo.

4. Actividades para la elaboración de los objetivos estratégicos

Actividad 1

Ejercicio 1:
Analizar el siguiente objetivo y determinar a cuál dimensión pertenece, cuál es su alcance, a cuáles actores involucra, cómo los involucra y qué se pretende con el mismo, que otros objetivos más específicos pueden surgir del mismo.

Ejemplo de un Objetivo Estratégico:
"Adecuar nuestras estrategias de enseñanza a las necesidades de nuestros estudiantes poniendo especial atención a aquellos que tengan necesidades educativas especiales".

Ejercicio 2:
Imaginemos que este objetivo es a largo plazo y se debe lograr en tres años, qué objetivos específicos te plantearías para cada año y cómo evaluarías el logro del mismo.

Año	**Objetivo específico**	**Cómo evaluar su logro (Indicadores verificables de logros)** [11]
1er		
2do		
3ero		

Recuerda…

- Los objetivos estratégicos deben ser elaborados con la participación de los representantes de la comunidad educativa en función de sus capacidades y competencias. Deben ser viables, realistas y creativos.
- Se elaboran por dimensiones.
- Se utiliza un verbo en infinitivo y deben tener la condición de largo plazo.

[11] Los indicadores verificables de logros son elementos observables, pueden ser cuantitativos o cualitativos, y permiten ver el nivel de logros de los mismos.

4.2.3. ¿CÓMO NOS ORGANIZAMOS?

Esta pregunta opilar del PEC da respuesta a las normas, reglas, procesos y procedimientos que permiten un sistema de relaciones fluido, bajo criterios comunes y claramente establecidos por el grupo que convive en el día a día de la institución.



4.2.3.1 ORGANIGRAMA

Es una expresión grafica, una imagen de la organización del centro educativo, sus líneas de mando y su estructura de relaciones. Estructura organizativa de una organización, la cual permite visualizar de forma rápida y clara cómo está organizada la institución, quienes asumen los puestos de mando y quienes dirigen las diferentes áreas o departamentos de la institución.

1. Objetivo

✓ Representar de forma gráfica la organización y las líneas de mando del centro educativo.

2. Utilidad

Permite observar la organización del centro en un tiempo corto y de forma global, expresa a quienes hay que dirigirse frente a una situación o necesidad, quién es el superior inmediato de cada actor interno del centro, qué lugar ocupan los actores en la línea de mando.

3. Contenidos

Para elaborar un organigrama se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- La coherencia que debe guardar con los principios pedagógicos, valores y objetivos asumidos por el centro en el PEC.
- Definir los diferentes elementos, como: órganos, unidades organizativas, cargos y funciones.
- Las responsabilidades de los diferentes órganos y su dependencia orgánica.
- Los canales de comunicación entre los diferentes elementos.
- Los niveles de autoridad y de dependencia.
- Las funciones de coordinación y de relación con otras instituciones.

4 Actividades para la elaboración del Organigrama

Actividad 1:

Agrupar los diferentes elementos de acuerdo a criterios de jerarquía y funciones (dirección, ejecución, coordinación, asesoría, apoyo, entre otras). Cada uno de estos debe colocarse en tarjetas, describiendo su composición y sus relaciones con los demás elementos para ir armando el organigrama.

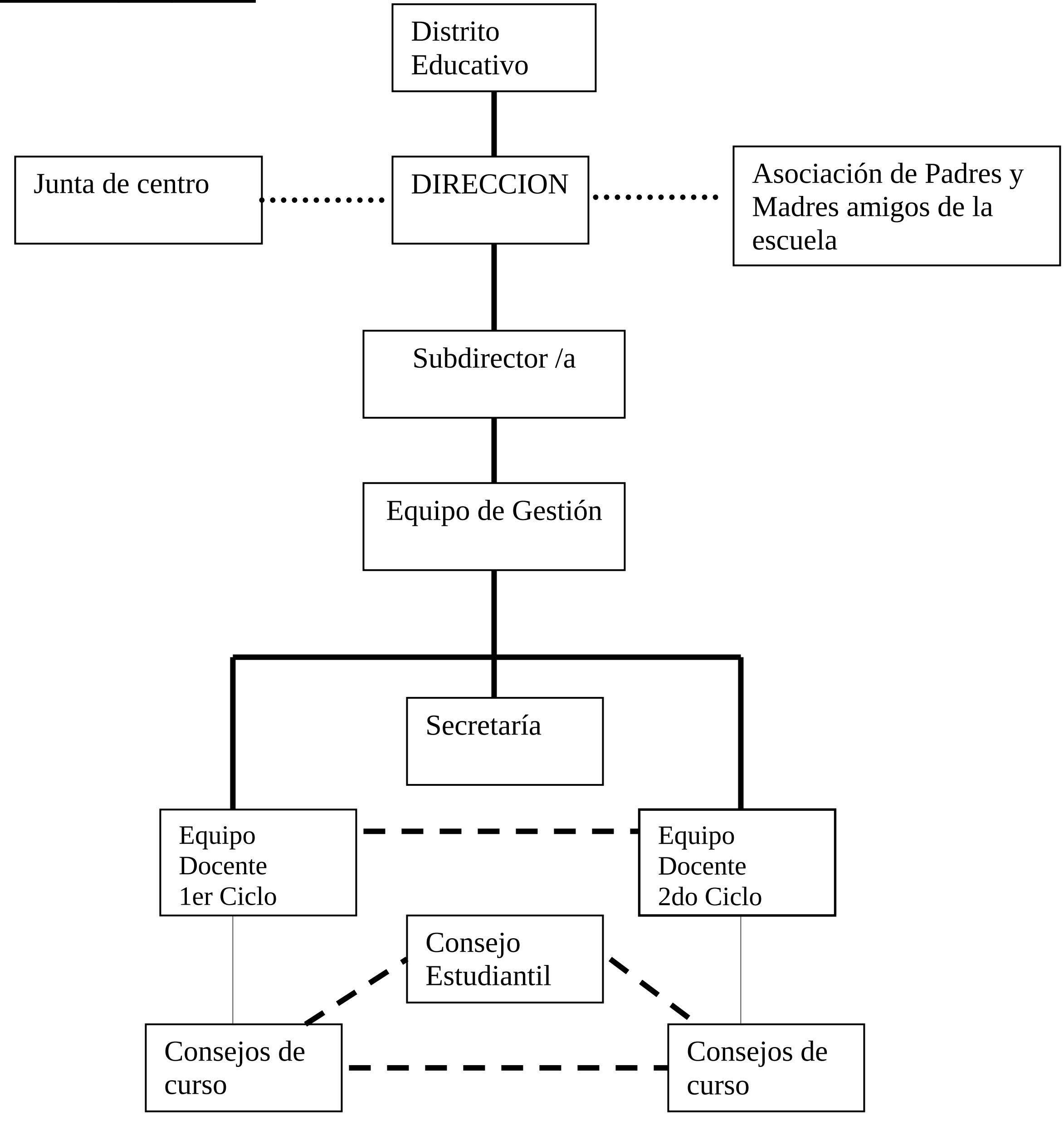
Estos órganos deben estar organizados de acuerdo al nivel de relaciones existentes, pueden estar en forma vertical y/u horizontal.

Vertical: Niveles jerárquicos
Horizontal: División del trabajo

Simbología que se utiliza en un organigrama:
Líneas de mando ━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━
Líneas de coordinación -------------------------------
Líneas de asesoría ______________________
Líneas de apoyo ....

Debe quedar claro y descrito en una parte del organigrama esta simbología para realizar la lectura con claridad.

Ejemplo de Organigrama:



Líneas de mando
Líneas de coordinación
Líneas de asesoría
Líneas de apoyo

4.2.3.2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El manual de funciones define las funciones y las tareas de los y las docentes, el personal directivo y el personal de apoyo, sociedad de padres y madres y consejo estudiantil estableciendo la descripción de puestos, sus objetivos, las funciones y tareas y las habilidades y actitudes par ejecutarlos.

Cada instancia debe participar activamente en la elaboración del manual de puestos y funciones de acuerdo a su puesto correspondiente. Es decir, los maestros y las maestras trabajan con el equipo la parte que les corresponde a ellos, el personal de apoyo, los órganos de participación, por igual... y de esta manera queda elaborado el manual.

El Manual de Organización de Funciones es un documento que describe:

- La organización del centro educativo.
- Las funciones de cada uno de los órganos y/o unidades organizativas.
- Los cargos que comprenden,
- Y las relaciones que se establecen entre ellos.

1. Objetivo:

- ✓ Establecer las funciones, tareas y actividades que se espera que un miembro del equipo del centro educativo cumpla.

2. Utilidad:

Permite tener claro las funciones y límites del personal del centro. Sirve de parámetro para la evaluación de su desempeño y el acompañamiento en su rol. Permite establecer las líneas de mando dentro de la institución, señala los criterios que guían los sistemas de relaciones de los diferentes puestos.

Sirve para que cada miembro del centro educativo:

- Encuentre su lugar.
- Reconozca cuáles son sus funciones y responsabilidades.
- Y cómo estas se engarzan con las demás.

La elaboración del manual de funciones IMPLICA la participación activa del conjunto de las personas que trabajan en la institución, porque motiva la reflexión sobre los temas organizativos, unifica voluntades, crea el compromiso de cumplir lo acordado y evita duplicidad de funciones y conflictos sobre las responsabilidades e incumplimientos.

3. Contenidos

- Diseños de puestos: cuáles puestos se necesitan, cuáles son los perfiles, las características, experiencias requeridas para los mismos.
- Nombre del puesto y su perfil.
- De quién depende el cargo, quién supervisa
- Objetivo del puesto
- Funciones y tares por puesto.

4. Actividades para elaboración del Manual de Funciones

Actividad 1:

Ejercicio 1:
Cada institución o centro elige cómo va a elaborar y organizar su manual. Es pertinente evaluar:

a) La estructura organizativa existente, los cargos, sus funciones y las relaciones.
b) Los canales de comunicación.
c) Definir las responsabilidades de los diferentes órganos y su dependencia orgánica y establecer las funciones de coordinación y relación con otras instituciones.

Ejercicio 2:

Hacer un cuestionario y pregunta a las diferentes personas que ocupan puestos sobre sus funciones:

- ¿Cuál es el nombre de su puesto?
- ¿Cómo se describe su puesto?
- ¿Cuál /es son los objetivos fundamentales del puesto que ocupas?
- ¿Cuáles son las funciones y tareas que realizas?
- ¿Cuáles cualidades, habilidades y actitudes debe tener la persona que ocupa el puesto que desempeña?
- ¿Quién es su jefe inmediato?
- ¿Con quién coordina o de quien se apoya?

Ejemplo de la Matriz para organizar la información de los diferentes puestos

Nombre del Centro **MANUAL DE FUNCIONES**	**Puesto**
DESCRIPCIONES DE PUESTOS	

TITULO DEL PUESTO:
REPORTAR A:
COORDINAR CON:
OBJETIVO DEL PUESTO:
FUNCIONES Y TAREAS :
REQUISITOS:
EXPERIENCIA:

4.2.3.3. REGLAMENTOS INSTITUCIONALES

Es el instrumento que recoge la dimensión formalizadora de la estructura del centro escolar, es decir, el conjunto de reglas, normas, pautas, acuerdos y procedimientos que el propio centro escolar crea para posibilitar que su estructura funcione o sea operativa.

Este documento recoge los acuerdos establecidos para determinar cómo habrá que actuar ante situaciones de contingencia; es decir, ante acontecimientos que sabemos que, eventualmente, pueden producirse, pero que no podemos prever. También, expresan la regulación de la convivencia en el centro dentro de los límites que presenta el ordenamiento legal respecto a los derechos y deberes de los y las estudiantes.

En su elaboración es importante la mayor participación posible, ya que con ésta se garantiza el compromiso efectivo en su ejecución. Cada grupo de actores elabora su parte y se hace un consolidado. Este consolidado es revisado de nuevo y aprobado por los actores y finalmente se entrega al equipo de redacción de este componente para ser integrado al PEC.

1. Objetivos

- ✓ Establecer normas y reglas comunes que permitan desarrollar un clima de relaciones y convivencia armónica.
- ✓ Definir criterios comunes que sirven de guía a las acciones y procesos generados por los diferentes actores.

2. Utilidad

Tener criterios comunes que guían el sistema de relaciones y las acciones de los diferentes actores dentro de la institución.

3. Contenidos

- ❖ Normas y reglas de las familias
- ❖ Normas y reglas de los y las estudiantes
- ❖ Normas y reglas de los y las docentes
- ❖ Normas y reglas del personal administrativo.

Actores	Posibles temas a incluir en los reglamentos
Estudiantes	Clima de relaciones en el salón de clase. Clima de relaciones entre compañeros /as Clima de relaciones en los espacios libre de la escuela. Clima de relaciones con los y las docentes, el personal administrativo y personal de apoyo. Asistencia a la escuela. Las tareas y asignaciones para la casa Excursiones educativas. Uniforme escolar. Merienda escolar.

	Deportes y juegos colectivos. Respeto para las pertenencias de los y las demás Tipos de pertenencias permitidas en la escuela Acto de bandera (Inicio del día en la escuela) Consejos de curso. Participación en las actividades de la escuela. Cuidado del ambiente escolar .
Familia	Responsabilidad en la educación de sus hijos e hijas. Participación en las actividades del centro. Clima de relaciones con el personal del centro. Asociación de Padres, Madres y amigos de la escuela. Cuidado y Mantenimiento de la planta física del centro educativo. Excursiones educativas de los y las estudiantes
Docentes	Asistencia y puntualidad al centro. Uniforme. Uso de los recursos y materiales del centro. Clima de relaciones en el salón de clase con los y las estudiantes. Clima de relaciones entre compañeros /as Clima de relaciones con el personal administrativo y personal de apoyo. Cuidado de los espacios libres de la escuela en horas de recreo. Merienda escolar. Planificación de los contenidos educativos. Evaluación de los y las estudiantes. Cuidado del ambiente escolar. Participación en las actividades del centro. Participación en las actividades de formación para los y las docentes.
Personal administrativo	Asistencia y puntualidad. Clima de relaciones entre compañeros /as, con el personal docente y directivo. Relación de respeto y atención con los y las estudiantes. Cuidado del ambiente escolar. Cuidado personal. Cuidado y Mantenimiento de la planta física del centro educativo. Responsabilidad en sus funciones. Uso adecuado del vocabulario. Otras…

4. Actividades para la elaboración de los Reglamentos Institucionales

Se forman por actores: familia, estudiantes, docentes, equipo de apoyo. Cada equipo formado analiza los reglamentos existentes en el centro, crear nuevos si fuera necesario. Los equipos deben pensar en las normas y las consecuencias si éstas no se cumplen.

Actividad 1:

Estudiantes: En este caso se puede trabajar por grado a través de los consejos de cursos y luego los responsables de cada consejo se reúnen y hacen un consolidado de los aportes de los grados.

Actividad 2:
Familia: Se eligen representantes de cada grado (pueden ser los delegados y delegadas de curso), este grupo revisa lo existente en la escuela sobre reglamentos de familia o crea las normas que consideren deben cumplir las familias en el centro educativo.

Actividad 3:
Docentes: Se forman equipos para trabajar los diferentes tópicos o temas de los reglamentos y luego se realiza una reunión general para socializarlos con todo el equipo. Otra posibilidad es rotar el trabajo de los equipos entre los grupos de docentes existentes y luego que un pequeño equipo trabaje la redacción del documento.

Personal administrativo: Se reúnen por equipo, secretaria/o, personal de apoyo: conserje, guardián, sereno, otros y construyen sus propias normas y reglas que favorezcan la convivencia y el crecimiento personal y laboral, redactan y entregan el documento elaborado al equipo de gestión del centro.

4.2.3.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es un instrumento que señala en forma clara y precisa la secuencia de las operaciones que deben realizarse para cumplir las funciones de las unidades organizativas. Permite el desarrollo de los diferentes procedimientos: administrativos y académicos.

Cada documento contenido en el *Manual de Procedimientos* debe estar sustentado por un formulario con los elementos deseados o de interés del centro educativo, el cual será llenado y firmado por la persona solicitante. En su elaboración es imprescindible la participación del personal administrativo, ya que son los responsables de su ejecución.

1. Objetivos

- ✓ Establecer normas y reglas comunes que permitan desarrollar un clima de relaciones y convivencia armónico.
- ✓ Definir criterios comunes que sirven de guía a las acciones y procesos generados por los diferentes actores.

2. Utilidad

Tener criterios comunes que guían los diferentes procesos y acciones que generan los actores y actrices dentro de la institución.
Claridad en los pasos y procesos a generar frente a una situación determinada.
Claridad por parte de los usuarios de un sistema de qué y cómo se espera que actué.

Establecer los pasos mínimos y simples para realizar un trámite o procedimiento, disminuyendo tiempos y requisitos para realizarlos.

Para que los responsables de este servicio y los usuarios, tengan claridad de cada uno de los pasos y requisitos para cumplirlos y disminuir las situaciones de conflicto y hacer agradable y cordial la atención. Contribuir con el orden del trabajo y el cumplimiento de las actividades planificadas.

3. Contenidos

- **Pasos** que se desarrollan en los diferentes procesos que se generan **en el ámbito administrativo**: solicitud de documentos, inscripciones, limpieza y cuidado de los espacios físicos, etc.

- **Pasos** que se desarrollan en los diferentes procesos que se generan **en el ámbito académico**: solicitud de documentos, planificación, encuentros y procesos que desarrollan los diferentes órganos de participación, manejo y uso de los recursos etc.

4. Actividades para la elaboración del Manual de Procedimientos

Para su elaboración conviene formar un equipo compuesto por las personas encargadas de los asuntos administrativos, más representación de docentes y estudiantes y si es posible de padres /madres. Conjuntamente determinar los tipos de documentos que se solicitan o demandan en el centro, hacer un listado y luego describir los procedimientos a seguir, quién es responsable de ejecutarlo y quién de validarlo.

Ejemplo I

¿En qué consiste? **Tipos de documentos**	***¿Qué procedimiento se siguió?*** **Procedimientos/Pasos**	***¿Quién debe ejecutarlo?*** **Responsable**	***¿Quién aprueba y valida?*** **Validación o aprobación**
Certificación de Estudio y/ o transferencia.	❖ Solicitud de parte del o la interesada a la secretaria. ❖ Coordinación de fecha entre la secretaría y el o la interesado /a. ❖ Verificación de los documentos existentes en el centro del o la estudiante. ❖ Elaboración de la Certificación. ❖ Validación y aprobación por parte del director /a. ❖ Expedición en la fecha acordada.	Secretaria	Dirección

Ejemplo II

Denominación del procedimiento	Solicitante	Requisitos	Responsable de ejecutar	Tiempo	Quien valida
Certificación Provisional de 8vo. Grado.	Padre, madre, Tutor o el /la Estudiante.	Haber aprobado las Pruebas Nacionales. La certificación debe ser firmada por el/ la directora/a del centro y por del Distrito Educativo. Enviar la certificación al Distrito acompañada de una copia del acta de Pruebas Nacionales donde aparece como promovido. Firmada y sellada por la dirección del centro.	La secretaria	3 días	La Dirección

4.2.3.5. SISTEMA DE RELACIONES

Es el sistema de comunicación existente en cada centro educativo, ya sea a nivel interno o externo. Sirve para fortalecer el trabajo y facilitar la toma de decisiones.

Este documento recoge todo tipo de relación y comunicación que se practica o vivencia en el entorno escolar, desde los saludos a los pequeños intercambios que se realizan, así como una breve explicación del procedimiento que se emplea, la frecuencia o cuándo se realiza y los actores involucrados o participantes.

Expresa como el centro se relacionará con el exterior: comunidad cercana al centro, comunidades destinatarias de los y las estudiantes, instituciones de la comunidad, distrito educativo, etc.

1. Objetivos

- ✓ Desarrollar un clima de relaciones y convivencia armónico.
- ✓ Definir criterios comunes que sirven de guía a las diferentes instituciones de cómo el centro educativo espera relacionarse con éstas.

2. Utilidad

Tener criterios comunes que guían los sistemas de relaciones y las acciones de los diferentes actores e instituciones externas con la institución.

3. Contenidos

- ❖ Estilos de relaciones, medios y procesos para establecer la relación.

4. Actividades para la elaboración del sistema de relaciones

Una forma fácil de elaborar este documento es el ejemplo del cuadro presentado a continuación, un equipo de docentes, personal administrativo, estudiantes pueden construir una propuesta del Sistema de Relaciones.

Para su elaboración es importante establecer:

- o Entre quienes se dan las relaciones.
- o Separar las relaciones internas y las externas
- o Identificar los medios de comunicación y los espacios de relaciones.
- o Establecer los procedimientos para dicha comunicación y relaciones.

SISTEMA DE RELACIONES INTERNAS

1. Con las Familias:

Ejemplo I

Tipo de comunicación	Procedimiento ¿Cómo?	Frecuencia ¿Cuándo?	Actores involucrados
Avisos e informaciones	**1. De forma escrita:** - La dirección redacta la comunicación de forma clara - La secretaría la escribe a máquina o computadora y la fotocopia. - La secretaría o personal de apoyo distribuye por grado y se lleva a las aulas. - Los y las docentes leen las informaciones con los y las estudiantes y se la entrega a cada uno / una. - Los y las estudiantes entregan a sus familiares. **2. De forma oral:** - La dirección o docente después de socializar con la dirección organiza la información que se quiere comunicar. - Establece el medio: telefónico, a través de los y las estudiantes o a la entrada o salida de ellos y ellas. - Comunica la información y la registra en su planificación o registro anecdótico, con fecha y los avisos dados.	Las veces que sea necesario	Director /Directora Docentes Estudiantes Familias

SISTEMA DE RELACIONES EXTERNAS

1. Con el Club de Leones:

Ejemplo II

Tipo de Relaciones	Tipo de comunicación	Procedimiento ¿Cómo?	Frecuencia ¿Cuándo?	Actores involucrados
Formales: Participación del centro educativo en reuniones o solución de problemas comunitarios.	Escrita	1. El Club o el centro educativo invita de manera escrita a la participación en alguna actividad o se solicita del salón de acto del centro educativo. 2. Se notifica la respuesta por escrito de préstamos del salón o de la representación de algún miembro del centro educativo en una actividad. 3. Se notifica a la comunidad educativa	Las veces que sea necesario y se disponga de los recursos.	Director /Directora del centro. Directivos del Club.

Recuerda…

- Los documentos elaborados desde la pregunta ¿Cómo nos Organizamos? Pueden constituirse en documentos individuales para un mejor manejo y facilidad de uso o como parte del tercer capítulo del documento del Proyecto Educativo de Centro.

- La descripción de cómo nos organizamos permite que los diferentes actores estén claros de sus deberes y derechos en la institución, además de posibilitar un sistema de relaciones claro y armónico evitando las incoherencias y los malos entendidos.

- El PEC no es un simple documento, es la vida del centro escrita para que todos y todas estemos claros y en común acuerdo.

- La participación de los actores es muy importante, aunque sabemos que la rutina del centro educativo es una barrera para que todos y todas opinen por lo que sugerimos dividir el trabajo en equipos y hacer un cronograma que permita ir desarrollando las tareas de elaboración de forma continua, pero espaciada en el tiempo.

5. PLAN ANUAL DEL CENTRO.

El plan anual permite dar respuesta, en orden de prioridad, cada año a las necesidades detectadas en el centro educativo. Después de construir los objetivos estratégicos a partir del análisis del contexto, determinando las necesidades y dificultades del centro, se organizan dichas necesidades en prioridades y se decide cuál de ellas se trabajará durante los años de la ejecución del PEC.

El Plan anual del centro permite desarrollar un enfoque participativo de planificación, dónde los diferentes actores del centro se involucran y dónde se toman en cuenta las diferentes áreas y dimensiones de la institución.

El enfoque participativo de planificación

Es un proceso estructurado para la búsqueda de respuesta a preguntas vitales para el diseño y organización institucional. El enfoque de planificación asumido por PACE es el de la planificación estratégica participativa, entendida como proceso sistemático (cíclico, paulatino y continuo) de evaluación y toma de decisiones respecto de:

- La naturaleza y misión de la institución
- Las condiciones internas y externas en las que debe realizar sus labores
- La estructura de relaciones y de actores relevantes para el cumplimiento de su misión
- Los recursos disponibles y localizables
- Los objetivos y metas de cada fase de desarrollo.

El ciclo de planificación se desarrolla desde dos niveles:

1. Estratégica: Proyecto educativo de centro PEC. A largo plazo (de 3 a 5 años).
2. Operativos: **Plan anual de centro**. A corto plazo (1año)

La forma de participación, las responsabilidades y características de las tareas de planificación en cada uno de esos niveles se corresponden con la necesidad de eficacia y la visión de largo y corto plazo de la planificación. Las organizaciones están diseñadas, organizadas y son dirigidas, consciente o inconscientemente, de una manera tal que generan los resultados que obtienen.

Objetivos del sistema de planificación:

El sistema de planificación tiene como propósito: **El ajuste permanente de la misión, los objetivos y las tareas de la institución a las condiciones internas y externas en que se desarrollan las funciones institucionales**. El propósito es tener una visión clara de hacia dónde dirigir nuestras acciones.

La finalidad de realizar tal ajuste permanente, cada año escolar, es la búsqueda de la eficacia, la eficiencia y la pertinencia del trabajo institucional.

- **La eficacia**, en este contexto se refiere a la adecuación entre las labores que se desarrollan, las formas en que estas labores son ejecutadas, y los fines que se persiguen.
- **La eficiencia** nos remite a la productividad del trabajo que se realiza, es decir a la cantidad de recursos y tiempo que son utilizados para realizar las tareas.
- **La pertinencia** se refiere a la correspondencia de los objetivos metas y misión de la institución con las necesidades de la población meta, de la sociedad y del país.

Otro objetivo del sistema de planificación es **mantener la atención de los responsables de las tareas en los diferentes niveles, sobre los factores claves para que su trabajo alcance con éxito las metas previstas**. La idea es que, en el nivel que a cada uno le corresponde, tenga la oportunidad de involucrarse tanto la valoración como en la toma de decisiones que lleven a la organización a la mejor forma de acercamiento a sus objetivos y metas.

Características del sistema de planificación

El sistema participativo de planificación estratégica es abierto, flexible e interactivo.

- **Abierto** porque intervienen los diferentes actores, procesos y componentes del proceso, de forma fluida, tomando en cuenta las necesidades y los propósitos estratégicos.
- **Flexible**: porque permite y se deja nutrir con la apertura de las necesidades, las situaciones que los procesos van generando.
- **Interactivo**: todos y todas pueden participar y opinar, se comparte con los diferentes equipo y estos pueden opinar y sugerir cambios y nuevas ideas que enriquezcan el proceso.

Para elaborar el Plan Anual necesitamos tener a mano:

- Determinar los puntos o áreas críticas del centro y los elementos que lo componen, ejemplo: Área pedagógica, relaciones con la comunidad, infraestructura, capacitación y formación.
- El análisis situacional con las necesidades de las áreas critica, organizadas en prioridades.
- Objetivos estratégicos del PEC que se elaboraron a partir de dicho análisis situacional.
- Y un equipo de actores del centro que se reúnan a elaborar el plan.

Componentes del Plan Anual:

- Objetivo estratégico.
- Objetivos específicos.
- Actividades.
- Fechas.
- Participantes.
- Responsables de la actividad.
- Recursos.
- Indicadores de logros.

Fases y niveles en el ciclo de planificación

Fase de análisis

La primera fase es la de **Análisis**. Es una fase de recolección de datos e informaciones, de formulación de criterios y de valoración de la información obtenida para producir una visión dinámica de las condiciones internas y externas en que la organización debe realizar su trabajo. La fase de análisis se divide en tres momentos:

- **El análisis interno,** en el que se consideran las fortalezas, potencialidades, riesgos y debilidades de la institución. Generalmente este momento se conduce mediante la herramienta del FODA y produce una matriz que nos informa acerca de la posición intrínseca de la organización en relación con su contexto.

- **El análisis del contexto** incluye la valoración del marco de relaciones y condiciones existentes en el entorno de la organización para determinar cuáles factores son o podrían convertirse en obstáculos y cuáles son o podrían convertirse en ventajas. El instrumento más importante en este momento de la planificación es el análisis de actores o de participación, mediante el cual obtenemos una visión dinámica sobre nuestros potenciales aliados y aquellos cuya posición e intereses no son favorables al logro de nuestra misión.

- **El análisis de problemas o necesidades** de la población meta y las relaciones de estos problemas con el marco general del país y las políticas públicas vigentes y necesarias. Usualmente se realizan análisis de problemas mediante técnicas como los árboles de problemas u otras herramientas.

Es importante aclarar que el análisis, aunque se desarrolla con propiedad en los inicios del proceso de planificación, es una actividad continua, pues la gerencia estratégica exige que actualicemos permanentemente nuestra visión sobre el contexto, sobre los problemas y necesidades y sobre nosotros mismos de manera que estemos en condiciones de adecuar las acciones institucionales a cambios o situaciones nuevas que puedan producirse en cualquiera de esos ámbitos.

Fase de formulación

Con los datos obtenidos en la fase de análisis hacemos entrada en la segunda fase del proceso de planificación, que es la de formulación.

El primer resultado de la fase de formulación es el diagnóstico del centro donde se expresan las necesidades, debilidades de la institución que no permiten desarrollar nuestra visión.

La visión indica los cambios que la institución persigue fomentar, haciendo énfasis en los cambios en las condiciones de la población meta y en las circunstancias que garantizarían la permanencia de esos cambios.

Una vez que se han definido las necesidades y debilidades, todo esto basado en el análisis del contexto y el análisis interno, se pasa a expresar los propósitos que se quieren lograr en un plan, en el que se incorporan objetivos, las estrategias de trabajo, metodologías, actividades, recursos, cronograma, presupuesto y los indicadores de logros y metas a alcanzar.

Fase de ejecución

Durante esta fase se realiza el trabajo directo, concreto. En ella se ponen en evidencia la capacidad de dirección o gerencia y la capacidad de ejecución. Corresponde a la dirección estar al tanto de lo que se requiere hacer, de lo que se hace y de los resultados. Esta es la función de los instrumentos o herramientas de seguimiento, informar a la dirección respecto de si la institución se acerca o aleja de lo previsto, tanto en lo que se refiere a las acciones planificadas como a los resultados alcanzados.

Una herramienta muy importante en la fase de ejecución es la **programación**, que generalmente comienza en la fase de formulación, pero que se consolida con la programación o planificación operativa para períodos cortos, inferiores al año. Suele realizarse **programación trimestral** y, dentro de cada trimestre, elaborar **planes de trabajo por mes**.

El **monitoreo** de los planes de trabajo se concentra en la verificación y control de las actividades en períodos cortos, tales como los planes de trabajo o de actividades mensuales. Se trata de confirmar si lo programado se ha realizado, cómo se realizó, cuál fue el uso de los recursos, cuánta gente participó y que productos concretos de las actividades o del trabajo realizado ha sido alcanzado.

Existe una diversidad de matrices e instrumentos de programación y monitoreo (para verificar lo que se ha hecho de lo programado y ver los productos del trabajo) que se integran a las herramientas de seguimiento (que sirven para verificar si avanzamos hacia las metas, si alcanzamos resultados previstos en el plan) y a la evaluación periódica (qué tan cerca nos encontramos de las metas, por qué y cómo hemos avanzado o no).

HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ANUAL DE CENTRO.

Plan Operativo Anual

Es un plan, con un plazo de un año, que permite ejecutar parte de los objetivos estratégicos planteados en el PEC. El mismo se convierte en una mirada más corta del plan estratégico. El plan anual se realizará a partir del análisis situacional, evaluación institucional y el plan estratégico, se discutirán las líneas de acción del año.

El plan operativo se realizará una vez al año en el período de organización e inicio del año escolar antes de que los y las estudiantes entren a clase.

Al final del año escolar se realizará una evaluación de dicha planificación para determinar el nivel de logros en cuanto a los objetivos del PEC y la visión institucional.

Plan Operativo Anual

1. Diagnóstico de las necesidades del centro por actores y procesos
2. Propósitos específicos a partir de las necesidades
3. Actividades y recursos
4. Cronograma
5. Presupuesto.

Objetivos	Responsable	Plazo	Recursos requeridos
Las acciones a trabajar durante el año, por actores y procesos.	Quien asume la responsabilidad de su ejecución y seguimiento.	Tiempos de ejecución por meses.	Financieros, didácticos, otros

Planificación Trimestral

La planificación trimestral es una concreción en períodos de tres meses de la planificación anual, se realizará a partir del plan anual, y los propósitos estratégicos. Este plan se realizará cada tres meses, por los equipos de Gestión

Propósitos específicos	Actividades	Fecha y lugar	Responsable	Participantes	Recursos
Acciones cuantificables que permitan concretizar los objetivos	Procesos a ejecutar	Fecha de las actividades y lugar donde se realizará la actividad.	Quien asume la responsabilidad de su ejecución y seguimiento	Quiénes estarán involucrados en esta actividad	Financieros, didácticos, otros.

Planificación Mensual

Una concreción más específica de la planificación trimestral donde se definirán con claridad y especificidad las actividades y tareas de cada mes.

Se realiza un listado de las prioridades del mes y sus responsables en el Equipo de Gestión

Actividades	Tareas	Fecha de las tareas	Responsable
Nombre de la actividad	Tareas a ejecutar antes, durantes y después de la actividad	Fecha de cada tarea	Quien asume la responsabilidad de su ejecución y seguimiento

REGISTRO DE AVANCE

Seguimiento y monitoreo de las actividades

Este proceso tiene como propósito el seguimiento a las ejecuciones de las actividades y tareas planificadas. El mismo es realizado en diferentes momentos o niveles.

Momento de planificación:
Este momento es monitoreado por el Equipo de Gestión del Centro quien revisará la relación de las actividades con la planificación estratégica y el plan anual, su pertinencia y coherencia. El equipo de Gestión deberá ser quién facilite y coordine la elaboración de la planificación anual del centro.

Momento de ejecución:
Este momento es monitoreado por el responsable de la actividad quien registrará los procesos y observaciones que se van presentando. Este momento consta de dos componente: **Elaboración de las tareas del mes** y luego **de cada semana** este proceso deberá realizarlo cada miembro del equipo responsable de una actividad.

Evaluación de la planificación

El proceso de evaluación se realizará de forma sistemática por cada responsable de actividad y cada tres meses en una reunión del equipo de gestión con el equipo docente se evaluará el proceso de la planificación trimestral.

Después de esta reunión, el director /a del centro evaluará con la junta de centro el proceso de planificación y compartirá la evaluación realizada por el equipo docente y el equipo de gestión del centro.

Para este proceso se utilizará unos indicadores de ejecución y partiremos de los mismos para ver el nivel de ejecución, los resultados esperados, las dificultades presentadas durante el proceso de la ejecución de la planificación. Para realizar el proceso de evaluación ver los instrumentos del Apéndice E y F.

<u>Cómo construir los indicadores de evaluación:</u>

Este proceso de construcción de indicadores se realizará al momento de planificar los objetivos del Plan anual del centro, para cada objetivo especifico se deben construir indicadores de logros. Ejemplo.

PLAN ANUAL DEL CENTRO

Año escolar ____________Regional ___________ Distrito __________________

Centro educativo ____

Dimensión o área: Pedagógica.

Dimensión: Pedagógica
1.Objetivo Estratégico:
Desarrollar un proceso de capacitación continua con los y las docentes del centro, que los habilite de las estrategias y destrezas para construir y ejecutar la planificación educativa de manera continua, sistemática y contextualizada.

Objetivos específicos	Actividades	Fechas	Participantes	Responsables de la actividad.	Recursos	**Indicadores de logros.**
1.-1 Construir herramientas e instrumentos para la planificación educativa.	1.0.1 Elaboración de una guía de procedimientos para elaboración de la planificación	Agosto	Docentes y equipo de gestión	equipo de gestión	Tiempo para reunión. Materiales gastables. Digitación e impresión	o 100% de los y las docentes participando en la elaboración de la guía. o Una guía con procedimientos e instrumentos para elaborar, ejecutar, acompañar y

						evaluar la planificación educativa. o El 90% de los y las docentes utilizando los instrumentos, los procedimientos planteados en la guía de elaboración de la planificación. o Equipo de gestión utilizando los instrumentos de acompañamiento a la planificación, propuestos en la guía.

APENDICE A

PLAN ANUAL DEL CENTRO

Año escolar _____________Regional ____________ Distrito ____________________

Centro educativo ____

Dimensión o área ____

Dimensión: **1.Objetivo Estratégico:**						
Objetivos específicos	**Actividades**	**Fechas**	**Participantes**	**Responsables de la actividad.**	**Recursos**	**Indicadores de logros.**
1.1 ***1.2*** ***1.3***	1.1.1 1.2.1 1.3.1					

APENDICE B

Planificación Trimestral

Año escolar ____________________ Regional ________________ Distrito_________

Centro Educativo____

Fecha _____________________Dimensión o área del centro _____________________________

Objetivos: Los planteados en el plan anual. Estos deberán redactase lo más especifico posible.

Metas	Actividades	Fecha y lugar	Responsable	Participantes	Recursos

APÉNDICE C

Planificación Mensual

Año escolar ____________________ Regional _______________ Distrito_________

Centro Educativo____

Fecha de Planificación __________________________________

En listar las prioridades del mes:

Metas: Colocar las metas del plan trimestral. Estas deben ser descritas con claridad y detalles del proceso.

Actividades	Fecha y lugar	Recursos	Responsable

APENDICE D

Año escolar ___________________ Regional _______________ Distrito_________

Centro Educativo____

Fecha de Planificación _________________________________

Prioridades del mes

Actividad /1	**Fechas**
Tareas	
Actividad / 2	
Tareas	
Actividad/ 3	
Tareas	

APENDICE E

Monitoreo de la ejecución de las actividades

Área: ____________________________________ Fecha __________________

Actividad	Se ejecutó		Observaciones	Sugerencias	Fecha de ejecución
	Sí	No			

APENDICE F

Ficha de Evaluación Ejecución de la planificación trimestral

Año escolar ____________________ Regional ________________ Distrito_______________
Centro Educativo____
Fecha de Planificación ____

Indicadores	Observaciones	Sugerencias
Se recibieron los recursos solicitados a tiempo		
Se ejecutaron los recursos solicitados.		
Las dificultades presentadas se solucionaron con pertinencia y prontitud.		
Se coordino con otros grupos o personas cuando fue necesario		
Se busco ayuda y se recibió la misma cuando fue solicitada.		
Objetivos y metas		
Los objetivos planteados se lograron		
Surgieron otros objetivos en la ejecución, no previsto en la planificación		
Los resultados esperados fueron alcanzados		
Las metas establecidas fueron suficientes y pertinentes		
Actividades		
Se realizaron todas las actividades previstas		
Fueron suficientes y pertinentes		
Propiciaron la participación e integración de procesos y actores		
Los participantes se sintieron a gusto y lograron alcanzar las expectativas		

Evaluación del proceso

¿Qué necesitamos mejorar?

¿Cuáles fueron las mayores dificultades del proceso?

Si me tocara de nuevo realizar esta planificación que eliminaría y agregaría

Acuerdos y sugerencias:

BIBLIOGRAFÍA

1. Ander-Egg Ezequiel (1997) “La planificación educativa, concepto, métodos, estrategias y técnicas” Editora Ministerio de Río de la Plata. Argentina.
2. Antuñez, Serafín. (1998) El Proyecto Educativo de Centro. Barcelona. Graó.
3. Antunez, S./ L. M. Carmen / F. Imbernón / A. Parcerisa /A. Zabala. (2001) “El Proyecto Educativo a la Programación de Aula” Editorial Grao. Barcelona.
4. ASI CRECEMOS JUNTOS. Abril 2002. Órgano de Difusión Interna del Grupo León Jiménez. Año 5. No. 56.
5. Barbera A, Vicente. (1998) Proyecto Educativo. Editorial Escuela Española, S.A. Madrid.
6. Beltrán. Jesús. M. (1998) “Indicadores de Gestión” 3R Editores, Bogotá.
7. Blaine Lee (1999) “El Principio del Poder. La influencia del honor en las empresas”. Editorial Grijalbo, S. A. México, D. F.
8. Cela Jorge, (1999) “Gestión Participativa” Centro de Estudio Sociales. Padre Juan Montalvo, Santo Domingo Rep. Dom.
9. Cuadra, Gustavo / Chaparro, Mónica / Fernández, Gabriela / Gálvez, Rodrigo / Guerrero, Guido. (1998) Manual para elaborar el Plan Anual de Desarrollo Municipal (PADEM). Como instrumento de Planificación. Santiago de Chile.
10. Delgado, Manuel L. Y Sáenz B.Oscar. (1993) “Organización Escolar: una perspectiva ecológica” Editorial Marfil, S.A. España
11. Evaristo Martín Fernández. (2002) “Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de organización”. Mc Graw Hill. Madrid, España.
12. Gento, Samuel. (1994) “Participación en la Gestión Educativa” Editora Santillana. España.
13. Ivancevich, John M..(1997) Gestión: Calidad y Competitividad. McGraw- Hill. Madrid.
14. Lavin H., Sonia y Del Solar S., Silvia. (2000) El Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de Transformación de la Vida Escolar. Santiago de Chile.

15. Miranda Blanco (1999) “El proyecto educativo institucional” Instituto pedagógico popular. Lima.
16. Ministerio Chileno (2001) “Reflexión Acción” Programa de las 900 escuelas. Modulo de apoyo para los talleres de profesores. Chile.
17. Propuesta de Gestión (1996): Asumir con iniciativa la Gestión Educativa. Fascículo 4. Educa, Instituto de Fomento de una Educación de Calidad.
18. Regional 15 (2002) “La construcción del PEC” Material elaborado para taller con directores y directoras de los Centros Educativos.
19. SEE, (2003) Reglamento operativo del Programa Multifase para la equidad de la Educación Básica.
20. SEE, Ley General de Educación 66´ 97 “Organismos descentralizados”
21. Uria, María Ester. (1994) “Estrategias didácticas, organizativas para mejorar los centros educativos” Editora Narcea, S.A. Madrid Valera Cheila; (Coord. Equipo)